

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

José Wilton Fonseca-Silva

UMA NOVA AMBIÊNCIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: um estudo das
modalidades de desempenho dos empreendimentos apoiados por
política pública no Estado da Bahia

São Caetano do Sul

2020

JOSÉ WILTON FONSECA-SILVA

UMA NOVA AMBIÊNCIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: um estudo das modalidades de desempenho dos empreendimentos apoiados por política pública no Estado da Bahia

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

São Caetano do Sul

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

F676n

Fonseca-Silva, José Wilton.

Uma nova ambiência da economia solidária: um estudo das modalidades de desempenho dos empreendimentos apoiados por política pública no Estado da Bahia. / José Wilton Fonseca-Silva. – 2020.

466 p.: il.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2020.

1. Desenvolvimento e Regionalidade. 2. Escalas de Mensuração. 3. Gestão de Organizações Solidárias. 4. Modelagem do Desempenho. 5. Políticas públicas. I. Romeiro, Maria do Carmo. II. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestores do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-gestor)

Tese defendida e aprovada em 30 de setembro de 2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro (orientadora) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Sandro Benedito Sguarezi (Universidade do Estado de Mato Grosso)

Prof. Dr. Jerisnaldo Matos Lopes (Universidade do Estado da Bahia / FTC Salvador)

Dedico este trabalho à minha querida mãe e ao meu querido pai (*in memoriam*), irmãos, cunhadas, sobrinhas(os), afilhados(as), amigos(as), cujo apoio foi fundamental nessa jornada, e aos primeiros curiosos e inquietos que me abriram a trilha da Ciência, Dra. Fabiane Regino e Dr. Renato Macedo.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pelo dom da minha vida, pela saúde, por permitir que, mesmo em meio a tantas tribulações, eu tenha chegado até aqui. Obrigado, Senhor! Obrigado, Maria, por tantas intercessões!

À minha mãe, que abriu mão de sua vida para ficar comigo durante esse tempo e me incentivou em toda a minha caminhada de estudos.

Ao meu pai (*in memoriam*), que esperava por esse momento. Perdê-lo nesse período foi um dos momentos mais triste... Que Deus o tenha em sua Glória!

Aos meus, irmãos, cunhadas e sobrinhos pelo apoio durante essa trajetória.

Agradeço aos professores do PPGA e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão à minha orientadora Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro pela forma precisa com que me conduziu durante a pesquisa e pelo aprendizado transmitido no decorrer dessa trajetória.

Aos técnicos, professores e alunos do IFMS, por terem contribuído para que fosse possível a realização deste estudo.

À equipe de gestão, em especial à CPPD, que trabalharam incessantemente para que fosse possível que o servidor (docente) se afastasse para cursar programas de pós-graduação. Sem esse apoio, as coisas teriam sido mais difíceis. Meu muito obrigado!

Aos meus amigos, cujos nomes não citarei para não cometer a injustiça de esquecer algum, mas que sofreram tanto quanto eu com minha ausência durante o doutorado e me confortaram com palavras de apoio.

Aos colegas do Programa de Doutorado e Mestrado da USCS, pela presença sempre amiga e apoio constante.

Ao amigo e parceiro de pesquisa Flávio Galio, que gastou muitas horas do seu tempo

me ouvindo, me aconselhando e ajudando a melhorar a qualidade do trabalho. Sua ajuda foi fundamental durante todo o processo.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, em algum momento dessa longa jornada, ofereceram alguma contribuição.

Aos professores doutores da banca, Leandro Campi Prearo, Luiz Paulo Bresciani, Sandro Benedito Sguarezi, Milton Carlos Farina e Jerisnaldo Matos Lopes, pelas críticas e sugestões de alto nível, que contribuíram significativamente desde o projeto. À equipe SESOL/SETRE/CESOL e às pessoas envolvidas nos empreendimentos solidários, pela disponibilidade e atenção dada durante a pesquisa.

Agradeço em especial a todos os trabalhadores e executores de políticas públicas de economia solidária, pois este trabalho só foi possível ser concluído porque, no Brasil, existem trabalhadores que valorizam muito o meu trabalho como pesquisador e que tiveram paciência de ficar comigo em duas, três e até cinco horas de entrevistas. A vocês, meu muito obrigado!

O maior prejuízo hoje em treinamento não é você manter aquela pessoa que já está lá, mas sim - você tentar qualificar uma nova pessoa [...] (Entrevistado E2).

A primeira motivação para se constituir um empreendimento solidário é saciar a barriga [...] (Entrevistado C3).

A geração de renda é uma necessidade da sobrevivência; é, sim, um grande fator, precisam sobreviver, precisam saciar as necessidades que todos nós temos [...] (Entrevistado C3).

FONSECA-SILVA, José Wilton. **UMA NOVA AMBIÊNCIA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: um estudo das modalidades de desempenho dos empreendimentos apoiados por política pública no Estado da Bahia.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

RESUMO

Este estudo analisou a influência da política pública, operacionalizada pelos serviços de assistência técnica ofertados pelo Programa de Centro Público de Economia Solidária, sobre as modalidades de desempenho dos empreendimentos solidários. Sob este escopo: a) foi analisada a convergência das ações/operações desses serviços à proposta da política pública de fomento à economia solidária do Estado da Bahia, por meio de análise de conteúdo, com apoio do *Software* NVIVO; b) foram construídas cinco escalas de mensuração dos serviços técnicos, quatro escalas de mensuração das modalidades de Desempenho dos empreendimentos, utilizando a técnica fatorial exploratória, com apoio do *Software* SPSS, e análise confirmatória, por meio da análise do modelo de mensuração resultante da modelagem de equações estruturais utilizando o *Software* SmartPLS 3; e c) foi estimado o modelo das modalidades de desempenho desses empreendimentos por meio da aplicação de modelagem de equações estruturais. A pesquisa foi delineada por método misto, contemplando uma primeira abordagem de natureza exploratória qualitativa, utilizando entrevistas semidiretivas com os gestores da Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo/Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, os coordenadores dos Centros Públicos de Economia Solidária e os gestores dos empreendimentos atendidos pelas ações da política pública. A segunda abordagem foi de natureza descritiva quantitativa e utilizou formulário padronizado para a coleta dos dados com os responsáveis dos empreendimentos. Os resultados evidenciaram a convergência dos propósitos formais da política pública e das ações/operações implementadas pelo Programa de Centro Público de Economia Solidária para a formação e empoderamento pelos responsáveis dos empreendimentos de técnicas de gestão – produção, comercialização, marketing e procedimentos administrativos, a partir de treinamentos, oficinas técnicas, consultorias ou assessorias. A investigação revelou o serviço de assistência técnica específica (assessoria) como o de maior abrangência em termos de influência positiva sobre as modalidades de Desempenho - conhecimento/aprendizagem, tecnológico/ inovação e administrativo-financeiro. O serviço de Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes tem influência positiva sobre o Desempenho Conhecimento/aprendizagem e sobre o Desempenho Tecnológico/Inovação. E o serviço de Assistência Técnica Gerencial influenciou positivamente no Desempenho Social. Outras evidências sugerem que o Programa avança na formatação de uma política pública de economia solidária em direção a uma abordagem formativa dos beneficiários e transformadora dos empreendimentos e na capacidade de impacto social (traduzido nas dimensões material, emocional e de acesso a serviços públicos). Por fim, e de forma específica, este estudo contribuiu, principalmente, para a dimensão de impacto teórico, evidenciando o avanço de capacidades da economia solidária no tocante ao desempenho dos empreendimentos e ao impacto social sobre o beneficiário e sua família.

Palavras-chave: Desenvolvimento e Regionalidade. Escalas de Mensuração. Gestão de Organizações Solidárias. Modelagem do Desempenho. Políticas Públicas.

FONSECA-SILVA, José Wilton. **A NEW AMBIENCE OF THE SOLIDARITY ECONOMY: a study of the performance modalities of enterprises supported by public policy in the State of Bahia.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

ABSTRACT

This study analyzed the influence of the public policy, operationalized by technical assistance services offered by the Public Center for the Solidarity Economy Program, on the performance of solidarity businesses. Within this scope: a) the convergence of actions/operations of these services to the proposal of public policies to promote solidarity economy in the state of Bahia was analyzed by means of a content analysis with the help of NVIVO software; b) five measurement scales for the technical services were built and validated, as well as other four measurement scales for the businesses performance modalities, using the exploratory factorial technique, with the help of SPSS Software and confirmatory analysis, by means of the analysis of the resulting measurement model from the modeling of structural equations using the SmartPLS 3 software; and c) the model of performance modalities of these businesses were estimated with the application of structural equation modeling. The research was outlined by a mixed method, contemplating first a qualitative exploratory approach, using semi-directive interviews with the managers of the Superintendency of Solidarity Economy and Cooperativism / Secretariat for Labor, Employment, Income and Sports, the coordinators of the Public Centers for Solidarity Economy and the managers of the businesses served by public policy actions. The second approach was of a descriptive quantitative nature and used a standardized form for data collection with the businesses owners. The results showed the convergence of the formal purposes of the public policy and of the actions/operations implemented by the Public Center for the Solidarity Economy Program for the formation and empowerment by those responsible for the businesses of management-production techniques, commercialization, marketing and administrative procedures, from training, technical workshops, consulting or counseling. The investigation revealed that the specific technical assistance services (counseling) was the one with the greater scope in terms of positive influence on the performance modalities – knowledge/learning, technological/innovation and administrative-financial. The Technical Assistance service in Commercialization, Planning and Formation of Networks has a positive influence on the performances of Knowledge/Learning and Technologic/Innovation. The Managerial Technical Assistance service influenced positively on the Social Performance. Other evidences suggest that the Program advances in the construction of a public policy for solidarity economy that goes towards a formative approach of the beneficiaries and a transforming one of the businesses and in their capacity of social impact (translated in the dimensions of material, emotional and of access to public services). Lastly and in a specific way, this study contributed specially to the dimensioning of theoretical impact, evidencing the advances of the solidarity economy capacities in regards to the performance of the businesses and to the social impact on the beneficiaries and their families.

Keywords: Development and Regionality. Management of Solidarity Organizations. Measurement Scales. Performance Modeling. Public Policy.

Lista de Figuras

Figura 1 - Ilustração do modelo de desempenho dos empreendimentos de..	51
Figura 2 - Implantação do programa CESOL.	53
Figura 3 - Estrutura organizacional SETRE-SESOL-CESOL	54
Figura 4 - Procedimento metodológico do estudo	59
Figura 5 - Esquema do procedimento metodológico do estudo	148
Figura 6 - Divisão territorial do Estado da Bahia	149
Figura 7 - Modelo estrutural e modelos de mensuração inicial utilizando o	238
Figura 8 - Modelo estrutural e modelos de mensuração ajustado utilizando o	248
Figura 9 - Modelo estrutural do desempenho de empreendimentos solidários utilizando o SmartPLS 3.	254

Lista de Quadros

Quadro 1 - Territórios de implantação de Centros Públicos de Economia Solidária no estado da Bahia.	91
Quadro 2 - Componente de Implantação I dos CESOLs.	93
Quadro 3 - Componente operacional II dos CESOLs.	93
Quadro 4 - Indicadores para avaliação de desempenho da OS pela SETRE.	100
Quadro 5 - Evidências empíricas das atividades realizados pelos CESOLs.	102
Quadro 6 - Síntese do referencial teórico sobre os temas ligados à economia solidária.	103
Quadro 7 – Base teórica de economia solidária que será usada na pesquisa empírica.	105
Quadro 8 – A Evolução dos estudos sobre os modelos de Avaliação de Desempenho.	110
Quadro 9 – Tipos de medidas estratégicas de um sistema de mensuração de Desempenho.	117
Quadro 10 - Dimensões de desempenhos das empresas.	118
Quadro 11 - Dimensões que caracterizam as medidas de desempenho	118
Quadro 12 – Medidas de desempenho organizacional - Balanced Scorecard (BSC).	119
Quadro 13 – Dimensão do desempenho.	120
Quadro 14 - Dimensões das Medidas de Desempenho.	120
Quadro 15 – Desempenho pelo Tríplice de Resultado.	121
Quadro 16 – Indicadores para mensuração do desempenho.	122
Quadro 17 -Grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte. ...	124
Quadro 18 – Elementos componentes da cadeia de valor e suas questões.	129
Quadro 19 - Dimensões do BSC ampliado para organizações sem fins lucrativos.	132
Quadro 20 – Avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos.	133
Quadro 21 – Indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor.	134
Quadro 22 – Categorias de Desempenho em ONGs.	135
Quadro 23 - Indicadores de desempenho harmonizados para organizações do Terceiro Setor.	136

Quadro 24 – Critérios de Medidas para avaliação do desempenho de políticas públicas.....	139
Quadro 25 – Síntese do referencial teórico sobre os temas de desempenho.	142
Quadro 26 – Referências teóricas mais presentes na abordagem sobre desempenho organizacional à luz das características de economia solidária.	145
Quadro 27 - Características das regiões de análise.....	150
Quadro 28 - Indicadores do construto Atividades do CESOL e do empreendimento.	155
Quadro 29 - Indicadores do construto procedimentos para o plano de ação.	156
Quadro 30 - Indicadores do construto assistência técnica gerencial.....	157
Quadro 31 - Indicadores do construto acesso a crédito.	158
Quadro 32 - Indicadores do construto assistência técnica em comercialização / planejamento/formação de redes.	159
Quadro 33 - Indicadores do construto assistência técnica específica (assessoria).	159
Quadro 34: Indicadores da dimensão de desempenho social.....	160
Quadro 35 - Indicadores da dimensão de Desempenho conhecimento / aprendizagem.	161
Quadro 36 - Indicadores da dimensão de Desempenho Tecnológico/Inovação. ...	162
Quadro 37- Indicadores da dimensão de Desempenho Administrativo-financeiro..	163
Quadro 38 – Sustentação teórica das hipóteses da pesquisa.....	169
Quadro 39 - Hipóteses do modelo de desempenho dos estabelecimentos de economia solidária.	235
Quadro 40 - Elementos gráficos usados para os modelos de equações estruturais.	237
Quadro 41 - Quantidade e conteúdo dos indicadores excluídos no processo da análise de componentes confirmatória (ACC).....	247
Quadro 42 - Consolidação das hipóteses testadas	252

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Forma de Organização dos EES atendidos pelos CESOLs.	95
Tabela 2 - Divisão territorial do Estado da Bahia.	152
Tabela 3 - Segmento entrevistado.	153
Tabela 4 - Distribuição dos empreendimentos constituintes da amostra por municípios.....	190
Tabela 5 - Estatísticas orientadoras da qualificação dos indicadores avaliados.	192
Tabela 6 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Atividades do CESOL e do Empreendimento no ambiente dos empreendimentos solidários.....	194
Tabela 7 - Estatística Descritiva das variáveis do plano de ação: Procedimentos para o plano de ação por empreendimento.	195
Tabela 8 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica Gerencial no ambiente dos empreendimentos Solidários.	198
Tabela 9 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Acesso a Crédito no ambiente dos empreendimentos solidários.	200
Tabela 10 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica em Comercialização/Planejamento/Formação de Redes no ambiente dos empreendimentos solidários.....	203
Tabela 11 – Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica Específica no ambiente dos empreendimentos solidários.	205
Tabela 12 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública com uma qualificação desfavorável nos conjuntos dos indicadores dos construtos.	206
Tabela 13 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública com uma qualificação de relativa fragilidade nos conjuntos dos indicadores dos construtos.	207
Tabela 14 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública..	208
Tabela 15 - Resultado do processo de tratamento do construto atividades do CESOL e do Empreendimento.....	215

Tabela 16 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica gerencial.....	216
Tabela 17 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica em acesso a crédito.....	217
Tabela 18 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes.....	218
Tabela 19 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica específica (assessoria).....	219
Tabela 20 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Social.....	222
Tabela 21- Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Conhecimento/aprendizagem.....	225
Tabela 22 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Tecnológico/Inovação.....	228
Tabela 23 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Administrativo-financeiro.....	232
Tabela 24 - Matriz de correlações entre variáveis latentes do modelo de verificação inicial.....	240
Tabela 25 - Matriz de cargas cruzadas (cargas fatoriais) do modelo de mensuração inicial.....	240
Tabela 26 - Matriz de cargas cruzadas (cargas fatoriais) do modelo de mensuração final.....	244
Tabela 27 - Matriz de correlações entre variáveis latentes do modelo de verificação final.....	247
Tabela 28 - Resultados do modelo estrutural.....	250
Tabela 29 - Frequências das situações relativas às condições de vida dos beneficiários e de sua família depois da entrada no CESOL.....	256
Tabela 30 - Análise da estrutura de indicadores de impacto nas condições de vida do beneficiários e da família.....	258
Tabela 31 - Correlação do desempenho das condições de vida dos beneficiários.....	259

Lista de Abreviaturas e Siglas

AC - Alfa de Cronbach

ACC - Análise de Componentes Confirmatória

AT - Assistência Técnica

AFE - Análise Fatorial Exploratória

APAEB - Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente

APO – Administração por Objetivos

BSC – Balanced Scorecard

C – Construto

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CC – Confiabilidade composta

CESOL – Centro Público de Economia Solidária

C.F. – Carga Fatorial

ECOPOPSOL – Programa de Economia Popular Solidária

EES – Empreendimentos Econômicos Solidários

ES – Economia Solidária

FUNCEP – Fundo de Combate à Pobreza

I – Indicador

IDG-E – Indicador de Desempenho Global – Environment

IDPMSA – Integrated and Dynamic Performance Measurement System

IDPMSB – Integrated and Dynamic Performance Measurement System

IFMS – Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

ITCP/FURB – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

LETS – Local Employment and Trading System (Sistema Local de Emprego e Comércio)

M – Mensurada

MADE-O – Modelo de Avaliação de Desempenho de Global

MAS – *Measures of sampling adequacy* ou Medida de Adequação da Amostra

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
ONG – Organizações sem fins lucrativos
OS – Organização Social
PLS-SEM – Partial Least Squares
PMQ – Performance Measure Questionnaire
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
PP – Performance Prism
PPA – Plano Plurianual Participativo
SCD – Sete critérios de desempenho
SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária
SESOL – Superintendência de Economia Solidária
SETRE – Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte
SIGMA – Sustainability Scorecard
SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique
SPSS – Statistical Package Social Science
VCS – Value Chain Scoreboard
VE – Value Explorer
V.E – Variância explicada
VIF – Inflação da variância
VL – Variável Latente
VO – Variável Observada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	41
1.1 Problema da pesquisa	47
1.2 Objetivos da pesquisa	48
1.2.1 Objetivos específicos.....	49
1.3 Delimitação do estudo	52
1.4 Justificativa do trabalho	57
1.5 Organização do trabalho	57
1.6 Contribuições da Pesquisa	60
2 REVISÃO DA LITERATURA	61
2.1 Economia solidária e mitigação da pobreza	61
2.2 Desenvolvimento local, regional e territorial	70
2.3 Políticas públicas no contexto da economia solidária.....	75
2.4 Estudos teóricos empíricos relacionados a Políticas Públicas e ações de Economia Solidária	80
2.5 Empreendimentos solidários e programas de apoio.....	86
2.5.1 Implantação de Centros Públicos de Economia Solidária	90
2.6 Avaliação de políticas públicas e avaliação formal do programa CESOL.....	96
2.7 Definição do delineamento de avaliação da pesquisa.....	107
2.7.1 Desempenho Organizacional	107
2.7.2 Desempenho de organizações solidárias	127
3 MÉTODO.....	147
3.1 Caracterização do caso de estudo	149
3.2 Pesquisa Qualitativa para atendimento ao objetivo “a”	152
3.2.1 Indicadores dos serviços técnicos do CESOL e das dimensões de desempenho dos empreendimentos solidários.....	154
3.3 Abordagens de coleta e de análise dos dados da pesquisa quantitativa	164
3.3.1 Coleta de dados	165

3.3.2 Análise dos dados	166
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	173
4.1 Abordagem Qualitativa da Pesquisa	174
4.1.1. Configuração do grupo de atores entrevistados	174
4.1.2 Resultados e discussão da Abordagem Qualitativa de Pesquisa: Descrição do ambiente da Política Pública de Economia Solidária.....	174
4.2 Características da amostra da Abordagem Quantitativa de Pesquisa.....	189
4.2.1 Perfil dos respondentes e empreendimentos.....	189
4.3 Resultados relativos ao objetivo “b” - Incidência de acesso aos serviços de assistência técnica CESOL	191
4.4 Resultados relativos ao objetivo “c” - Construção das escalas de mensuração dos serviços do CESOL	210
4.4.1 Confirmação de fatores	211
4.4.1.1 Análise da estrutura de indicadores do construto Atividades do CESOL e do Empreendimento	214
4.4.1.2 Análise da estrutura de indicadores do construto Assistência Técnica Gerencial	216
4.4.1.3 Análise da estrutura de indicadores do construto Assistência Técnica em Acesso a Crédito.....	217
4.4.1.4 Análise da estrutura de indicadores do construto assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes	218
4.4.1.5 Análise da estrutura de indicadores do construto assistência técnica específica (assessoria).....	219
4.4.1.6 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Social.....	220
4.4.1.7 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho conhecimento/aprendizagem	223
4.4.1.8 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Tecnológico/Inovação.....	226
4.4.1.9 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Administrativo-financeiro.....	230

4.5 Resultados relativos ao objetivo “d” - Estimação do modelo de desempenho dos empreendimentos.....	234
4.5.1 Verificação das hipóteses.....	251
4.6 Possíveis impactos da política pública de economia solidária sobre as condições de vida dos beneficiários e sua família no âmbito deste estudo.....	255
5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS	260
5.1 Limitações do estudo.....	265
5.2 Direcionamento para estudos futuros	265
REFERÊNCIAS.....	267
Apêndice A - Protocolo dos procedimentos de campo	293
Apêndice B – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (entendimento geral da política pública)	296
Apêndice C – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Social)	297
Apêndice D – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Conhecimento/aprendizagem)	301
Apêndice E – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Tecnológico).....	305
Apêndice F – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Administrativo-financeiro)	308
Apêndice G – Roteiro de Entrevista – Gestores da SETRE/SESOL	312
Apêndice H – Roteiro de Entrevista – Coordenadores dos CESOLs	313
Apêndice I – Roteiro de Entrevista – Gestores dos Empreendimentos.....	315
Apêndice J - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	317
Apêndice K : Descrição dos indicadores a partir das manifestações dos entrevistados	320
Apêndice L - Instrumento de pesquisa de campo	348
Apêndice M - Estatística Descritiva das variáveis do Desempenho	359
Anexo A - Decreto nº. 13.167, de 11 de agosto de 2011 - Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor	363

Anexo B - Lei nº. 12.368, de 13 de dezembro de 2011 - “que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária”.	369
Anexo C - Edital de seleção pública nº. 09 de 2012.....	379

1 INTRODUÇÃO

A redução do emprego no setor industrial, provocada pela reestruturação produtiva, pela desregulamentação da economia, entre outros fatores, em grande parte sob forte influência causada pela inovação tecnológica a partir do ano de 1990, enfraqueceu as condicionantes do pleno emprego, ao mesmo tempo em que recrudescer no aumento do desemprego considerado de longa duração e ocasionou também a pobreza. Essas situações contribuíram para o surgimento de novas alternativas de trabalho (BRESSON, 2011), tornando-se uma ação ao desemprego.

Esse advento, ligado às novas formas de trabalho, surgiu com a dimensão da crise econômica, que fez com que as organizações adotassem distintos tipos de atitudes, tais como a diminuição do quadro, os contratos de trabalho temporários – tendo como consequência a duração e a frequência – e os contratos de trabalho com jornada parcial, além de reforçar a subcontratação. Essas mudanças contribuíram para a deterioração da situação dos trabalhadores, em que os empregos passaram a ser considerados atípicos e, com isso, surgiu a proteção social aos trabalhadores (BRESSON, 2011; BRESSON; DUMAIS, 2017).

Essa proteção, quando associada a um posto de trabalho estável, teve impacto em países com sistema de bem-estar do tipo corporativista, no qual as garantias sociais nem sempre foram para todos os trabalhadores, surgindo, assim, uma constante exploração da força de trabalho e, com isso, mudanças na segmentação do mercado de trabalho (FILGUEIRAS, 2017; FILGUEIRAS; BRONZO; MELO, 2020).

Entre as alternativas de combate ao desemprego, no Brasil surge o solidarismo popular, ancorado na prática de um número crescente de empreendimentos econômicos, comandados por trabalhadores em situação de desemprego (GAIGER, 2004). Esses empreendimentos são organizados de diversas formas, como: grupos comunitários de produção ou associações informais, pequenas empresas e cooperativas, formatos com visibilidade social e com significativa adesão de trabalhadores. Os empreendimentos têm como público: cooperativas, associações, grupos de produção (formais e informais) ou clube de trocas em artesanato, agricultura familiar, culinária e outros bens e serviços que sejam produzidos e comercializados coletivamente de forma justa e solidária (GAIGER, 2004, 2019a).

Assim, as estruturas produtivas da economia solidária, em conjunto com políticas de apoio aos pequenos empreendimentos de base trabalhadora, tornaram-se estratégias para combate ao desemprego, por meio da criação de trabalho em moldes alternativos, em que se desenvolvem práticas emancipatórias do trabalho (GAIGER, 2004; SEDAI, 2011).

A abordagem de França Filho (2007) reforça a Economia Solidária como mecanismo de mitigação da pobreza, por meio da sua capacidade para geração de trabalho e renda dos trabalhadores em situação de vulnerabilidade e exclusão social, para promoção do desenvolvimento sustentável nos territórios (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

Os autores Laville (2009) e Gaiger (2013) registram que o termo Economia Solidária surgiu na década de 1990, quando foram organizadas as atividades econômicas seguindo os princípios da autonomia, da cooperação e da gestão democrática.

Embora para este projeto seja adotado o termo Economia Solidária, registre-se que outras terminologias podem ser utilizadas com o propósito de diferenciar o objeto de estudo, como: economia social, economia popular solidária, socioeconomia solidária, dentre outras (SILVA; NAGEM, 2012).

Portanto, a economia solidária tem como propósito alternativo a organização associativa do trabalho e suas relações de produção, que buscam novas estratégias de inclusão social, como as que podem gerar trabalho e renda (NAGEM; SILVA, 2013).

Assim, a economia solidária caracteriza-se por alternativas de combater a pobreza que sejam possíveis pela criação e fortalecimento de novos postos de trabalho (GAIGER, 2004; GAIGER; KUYVEN, 2019), reconhecendo, ainda, a possibilidade de sustentação das novas formas de vida dos indivíduos na sociedade, que sejam centradas nas esferas do Estado e do mercado (FRANÇA FILHO, 2002; FRANÇA FILHO; RIGO; SOUZA, 2019).

Sousa (2008) substancia os princípios da economia solidária com as estruturas produtivas que as caracterizam, a saber: associações, cooperativas, redes de cooperação, complexos cooperativos, empresas autogestionárias, entre outras, que realizam atividades de trocas, prestação de serviços, produção de bens, finanças, comércio e consumo. Registra-se, no contexto, a existência das unidades de

economia solidária que realizam essas estruturas produtivas e as Organizações Sociais que administram serviços para as unidades de economia solidária.

Em síntese, o entendimento da economia solidária abarca iniciativas de natureza associativa ou cooperativista, que envolvem os moradores de um território na busca por resolução de problemas públicos relacionados à sua condição de vida, por meio de ações e criação de mecanismos socioeconômicos. Nesse sentido, as atividades produtivas são construídas em função de demandas expressas pelos moradores em seu tecido local, estimulando o território para a integração das relações socioeconômicas que envolvem prestadores de serviços e produtores em articulação com consumidores e usuários (FRANÇA FILHO, 2007).

Há anos existe uma fragilidade dos empreendimentos solidários¹, uma vez que as atividades são desenvolvidas com baixo grau orgânico e tecnológico, tais como trabalhos manuais, reciclagem e serviços de um modo geral, oferecendo menor “poder de investimento e de captação de crédito” (BERTUCCI, 2010, p. 55). Seus trabalhadores são pouco qualificados e muitos deles usam as atividades no empreendimento para complementar sua renda como associado (BERTUCCI, 2010). O autor ainda relata que é bastante improvável que a renda adquirida em atividades da economia solidária possa gerar satisfação à boa parte dos trabalhadores em relação ao padrão de vida, e essas atividades têm um contingente enorme de mão de obra (BERTUCCI, 2010).

Mesmo com diversas experiências que demonstram uma positividade para a visibilidade da economia solidária, percebe-se uma imensa fragilidade econômica, organizacional e política nas unidades da economia solidária (BERTUCCI, 2010; PERISSÉ *et al.*, 2017).

O autor assevera ainda que, por ser limitada ao setor econômico, que é essencialmente constituído por grupos sociais empobrecidos, a economia solidária, como amplo projeto de desenvolvimento, talvez não tenha reconhecimento (BERTUCCI, 2010), até mesmo em termos de desenvolvimento econômico. Contudo,

¹ O termo Empreendimento Solidário (CURI FILHO *et al.*, 2015; GUERRA, 2014; SANTOS, 2013; SENHORAS, 2005; SILVA, 2012), Empreendimento de Economia Solidária (ALVES *et al.*, 2016; DELFIM *et al.*, 2019; FERNANDES; RAMALHO; ALVES, 2017; HILGERT *et al.*, 2013; KRAYCHETE, 2015; REIS; MATOS, 2017; SANTOS *et al.*, 2013; TEDESCHI, 2017), Empreendimento Econômico (GAIGER, 2004; GAIGER; KUYVEN, 2020; KRAYCHETE, 2015; SINGER, 2002) e Empreendimento Econômico Solidário (CTFAT; DO; (CNES), 2014) são utilizados como sinônimos nas abordagens teóricas que tratam sobre esse tema. Nesta tese adotou-se o termo Empreendimento solidário.

é necessário lembrar que o trabalho associado pode, antes, significar uma estratégia de inclusão social e geração de renda para a população de baixa renda ou com dificuldade de inserção no mercado de trabalho, do que uma estratégia de mudança cultural, que coloque em evidência o modo de vida dos grupos na sociedade atual (BERTUCCI, 2010).

Mesmo que a economia solidária não tenha uma estrutura que se sustente nos acúmulos de capitais, ela tende a ser viável para mitigação da pobreza. Dessa forma, a implantação de políticas públicas de apoio à economia solidária torna-se importante para a perpetuação dos empreendimentos econômicos solidários, visto que eles têm dificuldades de se alicerçarem no mercado por meio de eficiências estratégicas que visem um melhor desempenho organizacional, uma vez que, por meio das medidas de desempenho, é possível medir os resultados operacionais e, com isso, obter-se uma avaliação eficaz do desempenho organizacional (BERTUCCI, 2010). Chiareto (2014) afirma que a avaliação de desempenho é um instrumento que contribui para o processo de melhoria de qualidade dos produtos e serviços das organizações.

Já Lugoboni (2010) diz que os indicadores financeiros e não financeiros de desempenho são importantes para os gestores das organizações, uma vez que a medição de desempenho diz respeito ao processo de coleta de dados de caráter quantitativo, sem sua análise, e cujo processo de escolha de indicadores é dado em função de exigências legais ou pela sua facilidade de coleta (SOARES; MELO, 2014).

Nesse contexto, a Política Nacional de Economia Solidária surge, a partir de 2011, como a estratégia de inclusão produtiva do Plano Brasil sem Miséria. Esse plano tem como objetivo a erradicação da pobreza extrema, requerendo uma abordagem multidimensional em políticas intersetoriais, a fim de promover ações de transferência de renda, melhorias na qualidade de vida, acesso aos serviços públicos e proporcionar oportunidades de inserção no mundo do trabalho, seja com emprego assalariado ou por meio do autoemprego individual ou coletivo (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014). O fato de a economia solidária lidar com a situação de pobreza extrema, entendida como renda domiciliar *per capita* menor do que o valor correspondente a um quarto do salário mínimo (OSORIO; SOARES; SOUZA, 2011) sugere que, ao selecionar a economia solidária como uma das estratégias do Plano Brasil sem Miséria, confere-se a ela um potencial de abrangência em todo o território nacional, aumentando a capacidade de atuação da política pública desde junto

àqueles que ainda não estão organizados, até àqueles que já vivenciam um processo de organização (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014).

Dessa forma, a economia solidária vem fazendo parte da agenda de diferentes esferas de governo, no sentido de consolidar sua implantação no âmbito municipal, estadual e nacional (SOUSA, 2008).

Silva e Nagem (2012), em suas pesquisas a respeito do desempenho de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), enfatizam que as dificuldades de alicerçamento estão relacionadas à divulgação, distribuição e comercialização de seus itens no mercado, tendo, entre essas dificuldades, três causas mais citadas: dificuldade em alcançar o cliente; falta de capital de giro para vendas a prazo e deficiências nas estruturas de consumo (local, espaços, equipamento etc.).

Os mesmos autores também observam a falta de recursos financeiros para sustentar uma estratégia de comunicação mais elaborada, bem como a inexistência de um marco legal que classifique, regulamente e determine incentivos públicos em direção a esses empreendimentos (SILVA; NAGEM, 2012).

Igualmente, Matos e colaboradores (2016) identificaram, em suas pesquisas, que existem complicações na gestão dos empreendimentos solidários e populares que se referem, desde o controle de estocagem ao armazenamento e ao baixo desempenho na comercialização dos itens, até aos problemas de rotatividade dos membros dos empreendimentos solidários.

Esses impedimentos usuais de empreendimentos de pequeno porte unem-se, neste caso, aos pertinentes à inexperiência gerencial dos integrantes, ao baixo poder aquisitivo dos membros e ao baixo nível de escolaridade. Para que os empreendimentos, dessa forma, tenham sucesso, é necessário que se determinem condições institucionais propícias à suplantação e enfrentamento dos problemas referidos anteriormente (MATOS *et al.*, 2016). Em suma, a implantação de políticas públicas de apoio a esses empreendimentos econômicos solidários pode ser indutora de condições para sustentabilidade e inovação das unidades de economia solidária.

Para os mesmos autores, é necessária a preservação dessas estruturas, uma vez que são alternativas para que se gere renda e trabalho do ponto de vista de uma economia mais inclusiva, justa e solidária (MATOS *et al.*, 2016).

Contudo, no Estado da Bahia são encontradas ações de amparo que buscam contribuir para a constituição e fortalecimento de empreendimentos econômicos

solidários e de redes de apoio atuantes nas cadeias produtivas (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014).

Exemplo disso é ilustrado pelas ações de políticas públicas que fazem parte do Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor, instituído por meio do Decreto nº. 13.167, de 11 de agosto de 2011 (vide Anexo A), e que tem o intuito de incluir socioprodutivamente, pelo trabalho decente, pessoas em situação de pobreza e com capacidade para desenvolver alguma atividade laborativa, com vistas à sua emancipação (BAHIA, 2011a). O Ministério de Desenvolvimento Social entende o termo economia solidária como tema da inclusão socioprodutiva e que, atualmente, as ações estão sendo desenvolvidas pela nova Secretária Nacional de Inclusão social e Produtiva Urbana.

Nesse sentido, registre-se que, em 13 de dezembro de 2011, no estado da Bahia, foi publicada a Lei nº. 12.368, “que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária” (BAHIA, 2011b, p. 1) (vide Anexo B), tendo como conteúdo definido na lei os serviços de assistência técnica a serem prestados em apoio às unidades de economia solidária, estrutura denominada Centros Públicos de Economia Solidária (CESOLs) (MATOS *et al.*, 2016).

A operacionalização da missão dos CESOLs ocorre por meio de chamamentos públicos feitos sob a responsabilidade da Secretaria de Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (SETRE) e coordenados pela Superintendência de Economia Solidária (SESOL). O primeiro chamamento público ocorreu sob o Edital de nº. 09 de 2012 (vide Anexo C), com o objetivo de contratação de Organização Social (OS) para a implantação de nove centros públicos nos territórios baianos, ofertando serviços de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários (MATOS *et al.*, 2016).

Nesse contexto, os serviços de assistência técnica ofertados para cada empreendimento da economia solidária, pelos Centros Públicos, vinculados a esse primeiro edital, foram: Oficinas Temáticas (Sensibilização); Estudo Viabilidade Econômica – EVE; Assistência técnica gerencial; Prover acesso a ativos produtivos; Assistência técnica socioprodutiva; Assistência técnica específica (consultoria em segmentos produtivos); Orientação de acesso ao crédito; Assistência técnica em

comercialização; Monitoramento da Assistência Socioprodutiva (SETRE, 2012), sendo cada um melhor explicitado no referencial teórico.

Esses serviços oferecidos pelos CESOLs, por meio das Organizações Sociais (OS) contratadas, e coordenadas pela SESOL/SETRE, foram agrupados em seis construtos de atuação, que são: Política pública de economia solidária; Atividades iniciais do CESOL; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria) (BAHIA, 2011b).

Portanto, como agentes públicos, os CESOLs têm como objetivo apoiar os empreendedores de economia solidária em: formação profissional, assessoria técnica, abertura de crédito e assessoria para a constituição de bancos comunitários, fundos rotativos solidários e cooperativas de crédito, com a expectativa de que os grupos comunitários reinvestam seu excedente, passando, dessa forma, a depender menos da ajuda governamental (BAHIA, 2011b; SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014). Esse programa pode ser entendido como um processo criado para mitigar as fragilidades dos empreendimentos nas áreas de gestão, o que confere a essa política a conotação de tecnologia social (COSTA, 2013, 2019; NASCIMENTO; KREMER; BENINI, 2018).

A motivação para a realização deste trabalho de pesquisa com as temáticas de Políticas públicas, economia solidária e desempenho teve, como ponto de partida, a experiência vivida pelo autor na implantação e coordenação da incubadora de empreendimentos solidários no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), no município de Coxim-MS, e participação do movimento de economia solidária do município de Dourados, no período de 2 anos.

1.1 Problema da pesquisa

Considerando, portanto, a proposta de política pública do Estado da Bahia com propósito de constituição e fortalecimento de empreendimentos econômicos solidários, percebe-se um campo para o estudo da influência sobre os empreendimentos de economia solidária decorrentes das ações de políticas públicas indutoras da sustentabilidade dos empreendimentos, ou seja, indutoras de seu melhor

desempenho organizacional, sob diferentes óticas, às quais serão aprofundadas, e então definidas, ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Nesse sentido, questiona-se: como a execução da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia, operacionalizada pelo CESOL, influencia no desempenho dos empreendimentos?

Registre-se que o desempenho organizacional está sendo entendido, neste estudo, como agregação de valor em diferentes dimensões de resultados como: econômica, social, tecnológica e administrativo-financeira (LANDRISCINI, 2013).

1.2 Objetivos da pesquisa

Em termos gerais, este estudo tem como objetivo analisar a influência da política pública de fomento à economia solidária do Estado da Bahia, sobre o desempenho dos empreendimentos, a partir dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018.

A medida de desempenho é definida por Carneiro e colaboradores (2005a) quando a instituição efetivamente conseguiu melhorar suas atividades organizacionais e operacionais como: econômicas, sociais, tecnológicas e administrativas.

Para Matitz e Bulgacov (2011a), o conceito de desempenho está ligado às ações organizacionais e operacionais que possuem atributos: (a) Econômico-financeiro-mercadológico; (b) Social; (c) Ambiental-natural; (d) Técnico-operacional; (e) Político; (f) Misto. Podem ser: qualitativa, que busca a compreensão a respeito de um determinado fenômeno; ou quantitativa, que, por meio de hipóteses formuladas, tem o propósito de desenvolver explicações.

Para efeito deste estudo, o desempenho é o resultado medido por diversas classes: medidas sociais; medidas administrativas; medidas contábeis-financeiras; medidas tecnológicas; medidas de inovação e aprendizado; medidas gerais/agregadas (CARNEIRO *et al.*, 2005a), o que será mais bem discutido no referencial teórico deste documento.

As abordagens de Matitz e Bulgacov (2011a), Costa e Castanhar (2003) ratificam essas classes de medidas do desempenho por meio das seguintes

dimensões: inovação e aprendizado, sociais, econômico-financeiro-mercadológicas e satisfação do beneficiário nos empreendimentos de economia solidária.

A discussão sobre o desempenho a ser aprofundada no referencial teórico orientou a delimitação do seu conceito para fins deste estudo, em termos das dimensões e indicadores de sua operacionalização.

Foram tomadas, como unidade informante da pesquisa, os gestores/beneficiários vinculados a cada empreendimento solidário atendido pelas ações dos CESOLs.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) analisar a convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do Estado da Bahia;
- b) identificar e analisar a incidência de acesso dos empreendimentos solidários aos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL;
- c) construir escala de mensuração dos serviços do CESOL e do desempenho dos empreendimentos a partir de levantamento da opinião do público beneficiário;
- d) delinear um modelo de desempenho dos estabelecimentos de economia solidária a partir dos serviços de assistência técnica.

Para o atendimento ao objetivo “a”, foram consultados dez gestores da SESOL/SETRE, quatro coordenadores do CESOL e oito gestores dos empreendimentos de economia solidária, com propósito de analisar a convergência das ações/operações do CESOL à proposta da política pública, por meio das triangulações das manifestações SESOL-CESOL-EMPREENHIMENTOS. Para isso, o conjunto de manifestações foi tratado pela técnica de análise de conteúdo com apoio do *software* NVIVO.

Para atendimento ao objetivo “b” e ao objetivo “c”, foi realizado um levantamento junto a 132 empreendimentos, sendo os dados coletados por meio de entrevistas por telefone, agendadas, utilizando-se questionário estruturado. Em relação ao objetivo “b”, os dados foram analisados utilizando-se estatísticas

descritivas básicas, enquanto para o objetivo “c” foi empregada a análise fatorial exploratória, com apoio do *software* SPSS.

Para atendimento ao objetivo “d”, os dados foram analisados utilizando-se a modelagem de equações estruturais, com apoio do *software SmartPLS*, buscando testar o modelo construído mediante revisão do referencial teórico. Nesse sentido, o desenho a seguir ilustrado na Figura 1 já incorpora as orientações evidenciadas ao longo do desenvolvimento desse referencial, seja em relação à construção dos fatores ilustrativos dos serviços técnicos ofertados pela política pública, seja à construção das modalidades de desempenho, incluindo as evidências das relações estruturais entre esses construtos. Esta pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a primeira de cunho exploratório para atendimento ao objetivo “a”, o qual subsidia os demais objetivos. A segunda etapa foi quantitativa. Dessa forma, a Figura 1 ilustra graficamente a proposta do objetivo geral deste estudo.

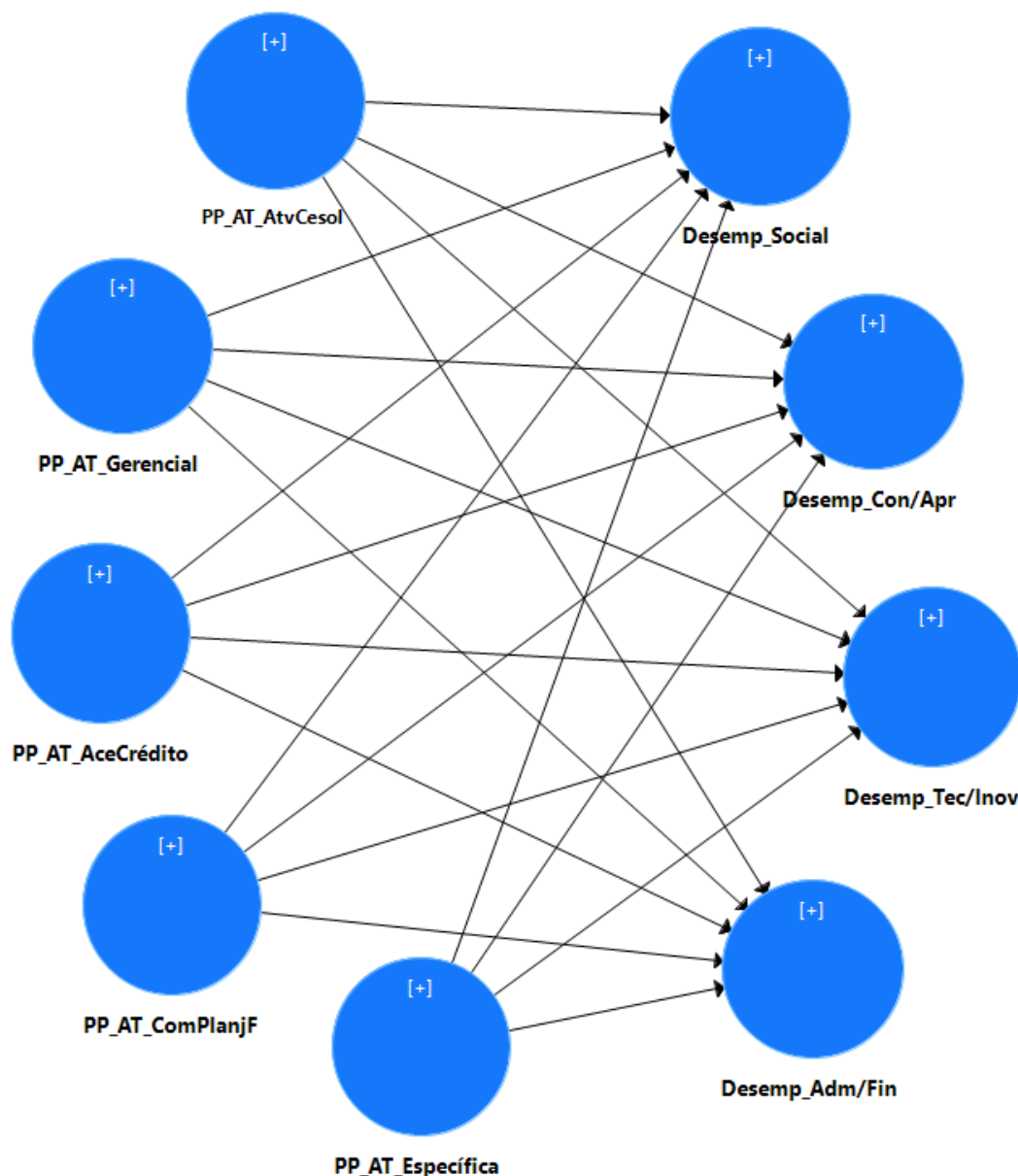
Na Figura 1, Política Pública (PP) é compreendida como os serviços de assistência técnica (AT) dos CESOLs, em que pp = as ações desenvolvidas pela política pública, que são os cinco construtos de atuação: Atividades iniciais do CESOL e do empreendimento; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria); desemp = as dimensões de desempenho definidas neste estudo, quer sejam: as dimensões social, conhecimento/aprendizagem; tecnológica/ inovação e administrativo-financeira.

A fim de ter acesso às amostras de pesquisa do ambiente de economia solidária no estado da Bahia, optou-se em avaliar a política pública de economia solidária por meio do Programa Centro Público de Economia Solidária (CESOL), visto que o CESOL tem como objetivo atender aos empreendimentos solidários, de acordo com seus fatores, e possui banco de dados dos empreendimentos atendidos pela política pública. Justificou-se, assim, a escolha do CESOL como caso de pesquisa que forneceu acesso aos empreendimentos atendidos pela política pública no estado da Bahia, de acordo com o território de atuação de cada CESOL e município onde se localiza o empreendimento.

Segundo Marôco (2018), nem sempre é possível trabalhar com a população teórica e com o conjunto de todos os elementos; assim, na maioria dos casos, em

investigações estatísticas são usados grupos mais restritos, designando esses grupos por população de estudo e definindo como vão ser selecionados os sujeitos ou objetos que constituem a amostra da pesquisa. Dessa forma, a população de estudo foi constituída pelos empreendimentos atendidos pelo Programa CESOL.

Figura 1 - Ilustração do modelo de desempenho dos empreendimentos de economia solidária



Fonte: Dados da pesquisa (2020), elaborada pelo autor com base em Marôco (2014); Ringle, Silva e Bido (2014).

Nota: PP_AT_AtivCesol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper (Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica (assessoria); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin (Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

1.3 Delimitação do estudo

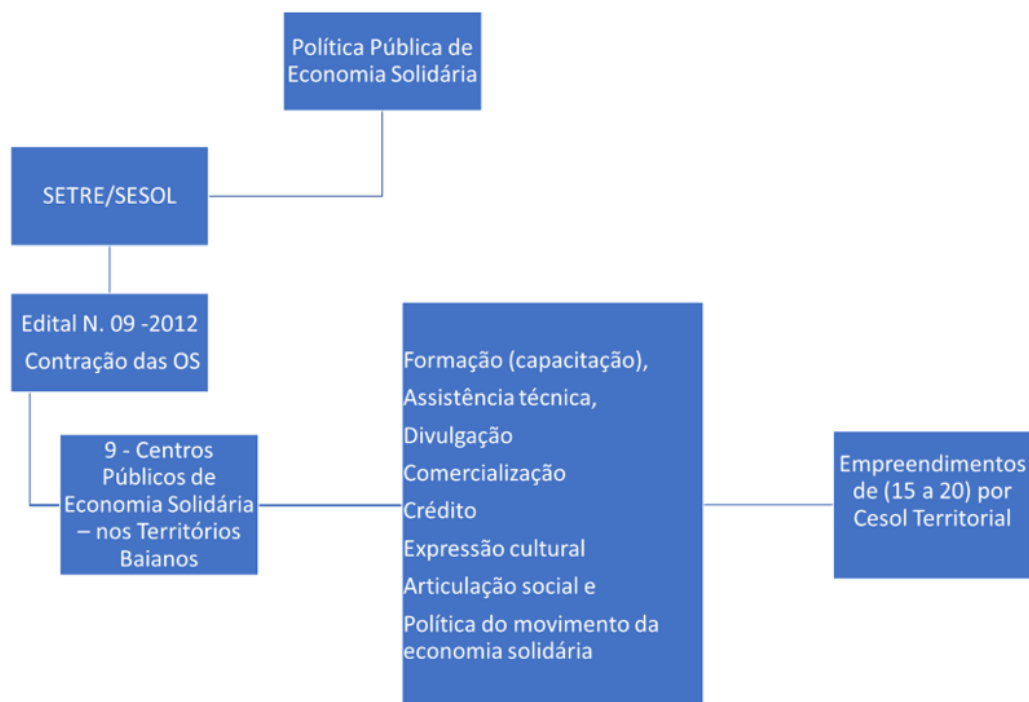
Buscando explicitar o desenho da política pública por meio do CESOL, informe-se que as ações de fomento de economia solidária na implantação dos CESOLs são coordenadas pela Secretaria de Emprego, Trabalho, Renda e Esportes (SETRE), por meio da Superintendência de Economia Solidária (SESOL) que, em 2012, realizou chamamento público para contratação de Organização Social, com objetivo de implantar nove Centros Públicos de Economia Solidária em territórios definidos no edital, tendo como componente operacional: 1) diagnóstico e análise das circunstâncias socioprodutivas locais e territoriais; 2) sensibilização por meio de oficinas temáticas; 3) Estudos de viabilidade econômica; 4) Assistência técnica específica; 5) Assistência técnica de gerenciamento; 6) Prover acesso a ativos produtivos; 7) Assistência técnica Socioprodutiva; 8) Acompanhamento da Assistência Socioprodutiva; 9) Orientação de o acesso ao crédito; e 10) Assistência técnica em comercialização (SETRE, 2012).

Cada Centro Público tinha por meta atender a 128 empreendimentos solidários ao longo de dois anos por território licitado, conforme Figura 2.

O estado da Bahia, desde 2007, com o intuito de diminuir as distinções territoriais e os agrupamentos de investimentos em territórios específicos, adotou o formato de território de identidade como unidade de planejamento e regionalização oficial. Com isso, o Estado buscou desempenhar suas funções distributivas, integrando, assim, políticas públicas de economia solidária para redução das desigualdades e desenvolvimento territorial. Iniciou-se, dessa forma, a articulação de políticas públicas a partir do Plano Plurianual Participativo – PPA 2008-2011, que tinha o intuito de agregar e mobilizar pessoas no território, com o propósito da participação dos atores e movimentos sociais, que discutiam os projetos e programas a serem implantados nos territórios.

Dessa forma, o estado tem a referência de atuação da política pública de economia solidária por meio da instituição dos Centros Públicos de Economia Solidária que atuam nos territórios (OLIVEIRA, 2016), uma vez que o estado da Bahia possui a Lei nº 12.368, de 13 de dezembro de 2011, “que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e Conselho Estadual de Economia Solidária” (BAHIA, 2011b).

Figura 2 - Implantação do programa CESOL.



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de (SETRE, 2012).

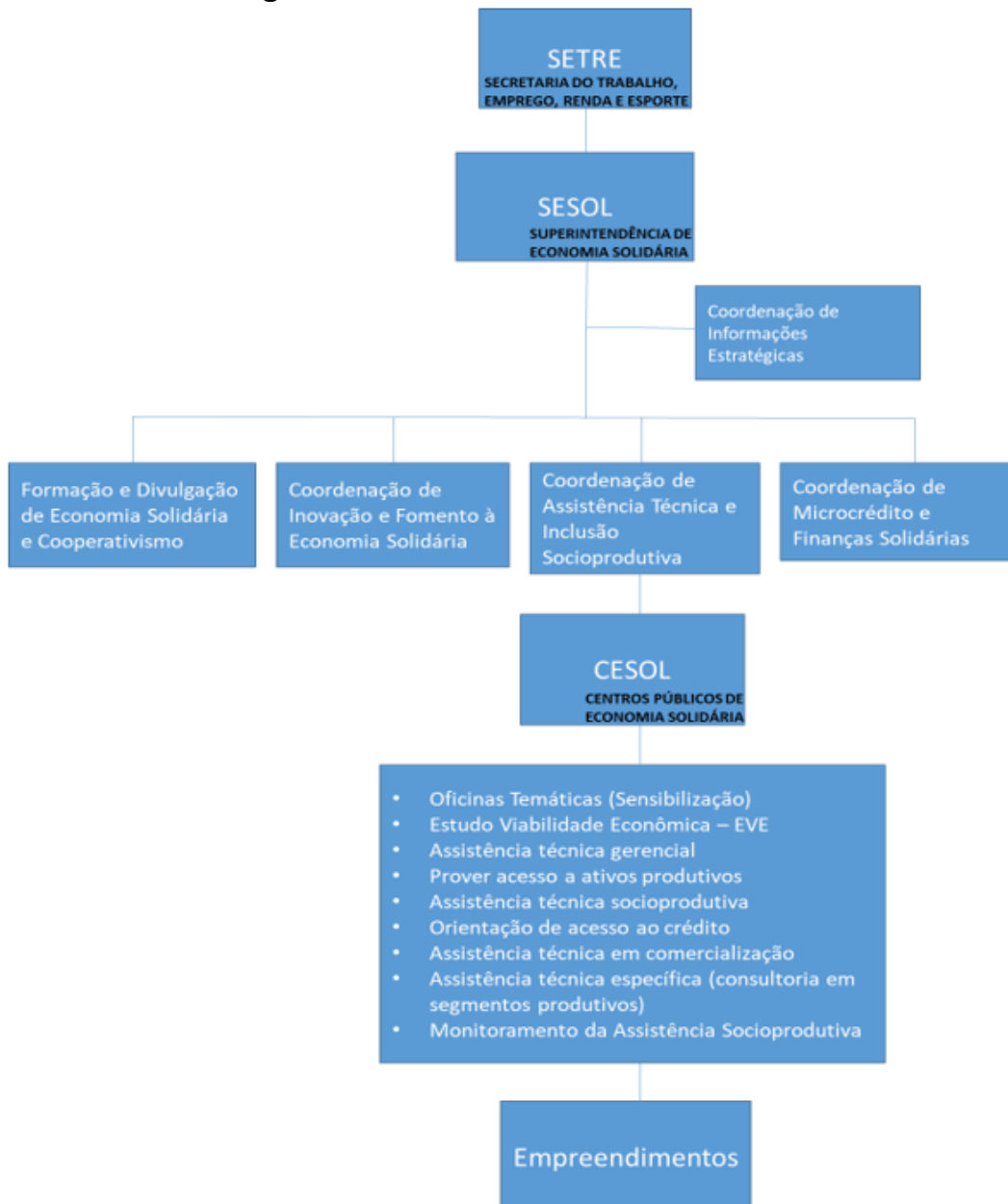
Logo depois que a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) foi criada, em 2003, coordenada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com o objetivo de realizar ações junto aos empreendimentos de economia solidária em todo o País – empreendimentos esses que podem ser vistos como associações, cooperativas e afins – o governo do estado da Bahia criou, no ano de 2007, a Superintendência de Economia Solidária (SESOL), que tem sua estrutura coordenada pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (SETRE). Na Figura 3 ilustra-se a estrutura organizacional SETRE-SESOL-CESOL que tem as seguintes finalidades (SETRE, 2020):

- SETRE - Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte tem como finalidade - Planejar e executar as políticas de emprego e renda e de apoio à formação do trabalhador; executar e coordenar: a Política Estadual de Economia Solidária, a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo, a Política Estadual de Esporte e Lazer, bem como as ações de prevenção, incentivo, promoção e divulgação do artesanato baiano (SETRE, 2020);
- SESOL - A Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo tem por finalidade - planejar, coordenar, executar e acompanhar as ações e programas de

fomento à economia solidária e ao cooperativismo, possuindo na sua estrutura cinco coordenações (SETRE, 2020).

- CESOL - Centros Públicos de Economia Solidária - são espaços multifuncionais públicos, de caráter comunitário, que se destinam a articular oportunidades de geração, fortalecimento e promoção do trabalho coletivo, baseado na economia solidária e ofertando serviços de assistência técnicas aos empreendimentos solidários atendidos pela política pública, fazendo parte da Coordenação de Assistência Técnica e Inclusão Socioproductiva (SETRE, 2020).

Figura 3 - Estrutura organizacional SETRE-SESOL-CESOL



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de (SETRE, 2020).

Contudo, a fim de ampliar o atendimento aos empreendimentos econômicos solidários, o governo da Bahia têm implantado, nos territórios de identidade, os Centros Públicos de Economia Solidária (CESOLs), sendo considerados como uma política pública do governo da Bahia. Os CESOLs são espaços multifuncionais que proporcionam atividades de intercâmbio cultural, de formação, articulação e um ambiente alternativo de comercialização (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Os CESOLs, como espaços multifuncionais, têm como objetivo ser um núcleo de desenvolvimento da economia solidária, permitindo aos envolvidos locais realizarem ações táticas para a solução de entraves na produção e comercialização de seus produtos e serviços (MATOS *et al.*, 2016).

O *site* da SETRE (2017) e informações da pesquisa qualitativa (G1) esclarecem que os Centros Públicos de Economia Solidária (CESOLs) são definidos como espaços públicos e comunitários, multifuncionais, destinados à articulação de oportunidades para o trabalho coletivo da economia solidária, buscando não só fomentar como fortalecer esse tipo de trabalho. A criação e manutenção dos locais se dão pela parceria do poder público com a sociedade civil organizada, “tendo a SENAES/MTE - Secretaria Nacional de Economia Solidária e a Rede Brasileira de Gestores Públicos da Economia Solidária seus principais difusores”.

Os CESOLs atuam de forma significativa para firmar uma política pública transversal para a economia solidária no estado. São centros de referência e de divulgação da economia solidária na Bahia, oferecendo as condições necessárias para que haja desenvolvimento territorial com vasta participação da sociedade. Concentram inúmeras ações, tais como formação, comércio, atividades culturais, assistência técnica, dentre outras. Tendo apoio do FUNCEP (Fundo de Combate à Pobreza), os CESOLs estão previstos no Programa Bahia Solidária como espaços de apoio, prestação de serviços, fomento e suporte técnico para empresas solidárias e programas de geração de trabalho e renda. Ao todo, “o contrato de gestão firmado com a Secretaria do Trabalho Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia SETRE” permitiu a implantação de 13 Centros Públicos, sendo um com cobertura estadual (SETRE, 2012, 2013, 2017, 2018a, 2018b, 2019a, 2019b).

Conforme dados do *site* da SETRE (2017), atualmente a Bahia possui 13 Centros Públicos (CESOLs) que tiveram suas atividades iniciadas em 2012 e estão

espalhados nos territórios de identidade do estado (REIS; ALMEIDA FILHO, 2017), sendo eles:

Região Metropolitana de Salvador nos seguintes municípios: Salvador, Itaparica e Vera Cruz: sede em Salvador;

Região da Bacia do Jacuípe: sede em Pintadas;

Região da Chapada Diamantina para atender aos seguintes municípios: Lençóis, Mucugê, Andaraí, Abaíra, Piatã e Palmeiras: sede em Piatã;

Região de Irecê: sede em Irecê;

Região Litoral Sul: sede em Itabuna;

Região do Recôncavo: sede em Cruz das Almas;

Região do Sertão Produtivo: sede em Guanambi;

Região do Piemonte Norte do Itapicuru e seguintes municípios: Monte Santo e Itiúba: sede em Monte Santo;

Região do Sisal e seguintes municípios Portal do Sertão: Feira de Santana, Ipirá, Conceição do Jacuípe, Amélia Rodrigues, Coração de Maria, Ipirá, Tanquinho, Teodoro Sampaio, Santanópolis: sede em Serrinha;

Região do Sertão do São Francisco: sede em Juazeiro;

Região do Sudoeste Baiano e Itapetinga: sede em Vitória da Conquista;

Região do Baixo Sul: sede em Nilo Peçanha;

Região Metropolitana de Salvador nos seguintes municípios: Camaçari, Candeias, Lauro de Freitas, São Sebastião do Passé, Mata de São João e Simões Filho: sede em Lauro de Freitas

O autor Silva (2012) informa que, em média, cada Centro Público integra 132 empreendimentos solidários para atendimento, conforme as diretrizes da política pública do programa CESOL, beneficiando em torno de 600 pessoas em cada território (SETRE, 2018a, 2018b).

Em um contexto preliminar, os CESOLs têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento do empreendimento com um possível fomento para a inovação e vêm operando de diversas formas nas suas áreas de atuação, nas regiões nas quais foram implantados (SILVA, 2012).

1.4 Justificativa do trabalho

Justifica-se a escolha do CESOL como caso por ser o primeiro centro de apoio à economia solidária e a empreendimentos econômicos solidários do estado da Bahia, sendo um dos pioneiros no Brasil a realizar diversas ações de formação, assistência técnica, divulgação, comercialização, crédito, expressão cultural e articulação social e política do movimento de economia solidária do estado da Bahia. Os CESOLs são geridos por Organização Social (OS), que são instituições sem fins lucrativos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e seus agentes multiplicadores. Esses agentes passam por formação técnica na área, realizada pela Secretaria de Emprego, Trabalho, Renda e Esporte do Estado da Bahia (SETRE), a fim de que a política pública tenha maior eficácia ao ser aplicada em todos os CESOLs.

Desse modo, foi por meio do CESOL que foi realizada a estrutura da amostra de pesquisa trabalhada na análise dos fatores de atuação do CESOL e determinantes nas dimensões do desempenho, possibilitando avaliar se o programa, por meio de suas ações junto aos empreendimentos econômicos solidários, tem proporcionado desempenho nas dimensões de: Desempenho social, Desempenho conhecimento/aprendizagem, Desempenho tecnológica/ inovação e Desempenho administrativo-financeiro.

1.5 Organização do trabalho

O presente estudo foi desenvolvido conforme pode ser visualizado na Figura 4, que apresenta a construção do referencial teórico a partir de três focos principais: estudos teóricos empíricos sobre economia solidária, políticas públicas e estudos teóricos empíricos sobre desempenho organizacional.

Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico no período de cinco anos (2014 a 2019) na Plataforma Capes, sendo selecionados os textos sobre as temáticas de estudos em diferentes aspectos. Outros textos com data anterior ao levantamento foram incorporados, com o propósito de subsidiar a presente pesquisa em pesquisas que se caracterizam como seminais.

As principais palavras-chave de buscas para o termo “Economia solidária” foram: Economia solidária; Economia popular solidária; Economia social;

Socioeconomia solidária; Empreendimentos sociais; Empreendimentos econômicos; Empreendimentos solidários e Desenvolvimento local solidário. Para o termo “Políticas públicas” foram: Políticas Públicas; políticas públicas de economia solidária; Avaliação de políticas públicas; Avaliação de políticas públicas de economia solidária; Centros Públicos. E para o termo “Desempenho”: Desempenho organizacional e empresarial; Desempenho institucional; Desempenho social; Desempenho financeiro; Desempenho tecnológico; Desempenho de ONGs; Desempenho de inovação; Desempenho de Economia solidária; Desempenho de política pública e Desempenho Solidário. Os resultados foram gerenciados por meio do *software* Mendeley.

Com os resultados coletados no material bibliográfico e com a pesquisa empírica, identificaram-se os fatores de influência do desempenho de empreendimentos econômicos solidários, escalas de conceitos e escalas de mensuração para caracterização dos fatores do desempenho da amostra, visualizando, assim, o espaço de investigação da pesquisa.

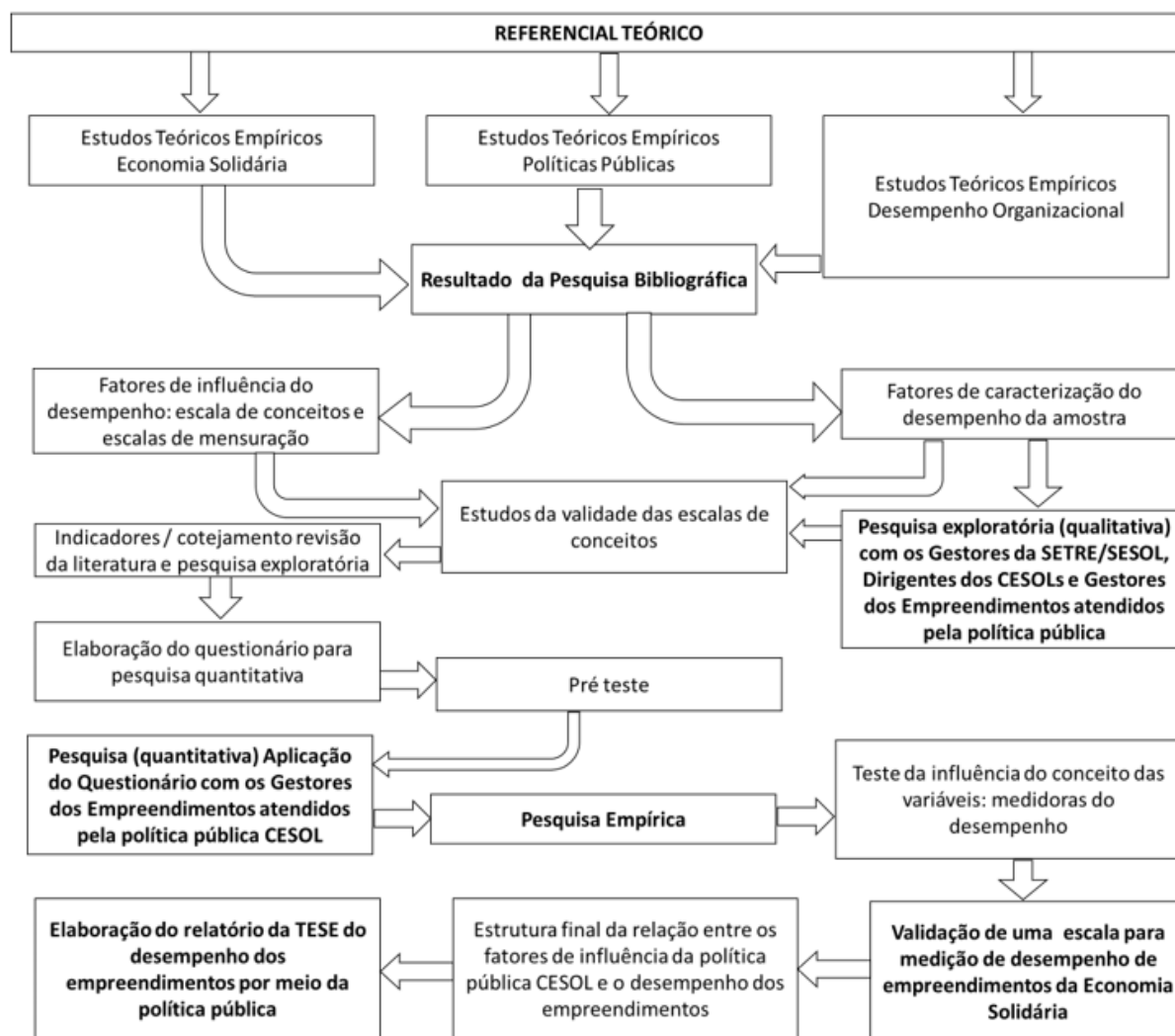
Após identificação e definição das escalas de conceitos e da escala de mensuração dos indicadores utilizados para o desenho do desempenho dos empreendimentos econômicos solidários atendidos pela política pública CESOL, foram também identificadas variáveis complementares para investigação do problema da pesquisa, se necessário. Foi realizada uma pesquisa exploratória com os Gestores da SESOL/SETRE, os coordenadores dos CESOLs e os Gestores dos empreendimentos atendidos pela política pública, a fim de atender ao objetivo “a”, que é analisar a convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia. Em seguida, foi construído o questionário de pesquisa para coleta de dados e realização da pesquisa quantitativa, sendo o questionário demandado para pré-teste.

A pesquisa empírica (quantitativa) foi realizada por meio de entrevista por telefone pelo pesquisador e mais quatro pesquisadoras treinadas para aplicação dos questionários com os responsáveis dos empreendimentos. O capítulo de método apresenta de forma mais detalhada os procedimentos da pesquisa empírica.

Em posse dos dados coletados, foram realizados estudos da validade das escalas de conceitos, teste da influência do conceito das variáveis: medidas do desempenho. Assim, com base nos resultados encontrados, foi proposta a validação

de uma escala para medição/mensuração de desempenho de empreendimentos da Economia Solidária (negócios de baixa renda com foco social e solidário).

Figura 4 - Procedimento metodológico do estudo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o tratamento dos resultados, o *software Statistical Package Social Science (SPSS)* foi utilizado como apoio para o processamento básico dos dados, bem como, para aplicação da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE), enquanto o *software SmartPLS 3.*, foi utilizado para análise de componentes confirmatória e modelagem de equações estruturais.

Por fim, foi analisada a estrutura final dos resultados da relação entre os fatores de influência da política pública CESOL e o desempenho dos empreendimentos com a elaboração do relatório da Tese.

1.6 Contribuições da Pesquisa

Este estudo contribui principalmente para dimensão de impacto teórico, no sentido de evidenciar avanços sobre abordagens teóricas referenciadas neste estudo, quando da discussão dos resultados, em especial:

- o valor agregado aos empreendimentos após a inserção no CESOL;
- superação da premissa de estratégia de subsistência em momento de crise para vetor de desenvolvimento do município a partir do ganho em capacidade produtiva e competitividade de mercado para os empreendimentos e valorização da cadeia produtiva do território de sua inserção;
- consolidação do trabalho coletivo a partir da constituição de redes de empreendimentos e grupos produtivos;
- Identificação de três dimensões operacionalizadoras do impacto social sobre os beneficiários e sua família, ou seja, dimensão material/financeiro, dimensão emocional e dimensão de acesso a serviços públicos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para responder ao problema da pesquisa e aos objetivos da investigação foi utilizada uma base teórica sobre Desenvolvimento Local Solidário, Economia Solidária e Mitigação da Pobreza, Políticas Públicas de Economia Solidária, Avaliação de Políticas Públicas e dimensões da avaliação do desempenho, estudos teórico-empíricos envolvendo experiências de economia solidária – mais especificamente aqueles que discutem seu desempenho, sejam em termos de construção, de conceituação ou de mensuração. Dessa forma, o referencial teórico foi conduzido por meio de estudos teóricos e empíricos, apresentando os conceitos principais e reflexões, com a finalidade de construir os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

2.1 Economia solidária e mitigação da pobreza

De início, é interessante destacar que o termo economia solidária possui diferentes denominações, como: economia popular e solidária, socioeconomia solidária, economia social, economia informal, economia paralela, movimento social, movimento alternativo – que estão vinculados aos movimentos e organizações que podem ser coletivas, de produção, de trabalho, de consumo, de crédito e de habitação. No caso do Brasil, a Economia Solidária se destacou mais no meio acadêmico do que no ambiente empírico de grupos solidários, o que ganhou força e crescimento do movimento de economia solidária em todas as regiões do Brasil (FRANÇA FILHO; RIGO; SOUZA, 2020; KRAYCHETE, 2001, 2015; OLIVEIRA, 2005; SILVA; NAGEM, 2011).

Para Lima (2016) a economia solidária, contudo, proporciona semelhanças ou traços que estão ligados aos laços de pertencimento geográficos, culturais, políticos, saberes locais, educacionais, e estão relacionados às políticas públicas peculiares. Com isso, percebe-se um movimento para o desenvolvimento local solidário, que se intensifica em uma construção e articulação com as ações das políticas públicas de economia solidária no território de atuação.

Entretanto, Cattani e Ferrarini (2010) contribuem ao dizer que, para suplantar a pobreza de maneira sustentável, uma das maneiras é o desenvolvimento local,

aliado a políticas como estruturantes, setoriais e compensatórias, além de outros meios como gerar emprego e renda, taxar grandes riquezas e existirem oportunidades mais equilibradas, dentre outros.

Nesse contexto, o poder público vem implantando políticas públicas de economia solidária na perspectiva do desenvolvimento local solidário, a fim de promover ações como a de produção e comercialização de bens e serviços, principalmente em nível local (LIMA, 2016). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em comercialização, planejamento e formação de redes e o desempenho do empreendimento.

Além disso, Cattani e Ferrarini (2010) afirmam que a política pública é muito eficaz na elaboração de um desenvolvimento sustentável e que seja inclusivo. Por isso, é preciso consolidar as discussões a respeito das “políticas emancipatórias”, que são as que fazem com que a população implicada aumente sua autonomia, a fim de criar as condições necessárias de autossustentação econômica e autogestão.

Sendo assim, cada associação, cooperativa, grupo solidário são agentes de desenvolvimento local, que têm como propósito o estímulo às ações de solidariedade, que defendem o trabalho coletivo e autogestionado, juntamente com a valorização do trabalho individual e o reconhecimento dos saberes populares do trabalhador (LIMA, 2016; LIMA; QUEIROZ; SILVA, 2018).

Adicionalmente, Curi Filho e colaboradores (2015) argumentam que a gestão solidária é uma ferramenta importante para o crescimento econômico e o desenvolvimento local solidário do território de atuação, uma vez que pauta um desenvolvimento humano capaz de propor soluções e modelos de racionalidade econômica, que tenham como estratégias e ações novas formas e alternativas para arranjos produtivos locais e propostas de crescimento econômico, valorizando as características locais dos negócios solidários e das comunidades (CURI FILHO; CURI, 2020). Assim, faz-se possível o estabelecimento de estruturas de inclusão social e geração de emprego e renda para o trabalhador na qual está inserida, pois essas ações contribuem para o desenvolvimento local a partir do momento que mobilizam o capital social, viabilizando ações e projetos que beneficiam a toda a comunidade no território (FREITAS, 2017; FREITAS; FREITAS, 2013; FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016).

Entretanto, Ramos (2013) expõe que, para um desenvolvimento local sustentável e solidário, é necessário que a qualidade de vida e as necessidades essenciais estejam satisfeitas, incluindo emprego, economia, administração territorial etc., evitando-se, assim, o êxodo populacional desses locais. Nesse sentido, o desenvolvimento local tem que, não só melhorar as condições de vida, mas mudar a percepção das pessoas, para que vivam sua cidadania ativamente, participativamente, sabendo que são o eixo do desenvolvimento em processo.

Por esses motivos, a economia solidária busca melhorar as condições da localidade, com suas ações de requalificação social e urbana, por meio de incentivo à geração de emprego e renda. Com isso, as unidades de economia solidária contribuem para uma identidade local e, simultaneamente, com progresso no desenvolvimento local e solidário, de novos progressos, da cidadania, de intervenção social e territorial (RAMOS, 2013).

Senhoras (2005), em seus estudos empíricos em caso canadense, esclarece que os formatos da economia solidária para o desenvolvimento local solidário são um instrumento para aumento da riqueza, servindo também para que a classe trabalhadora possa garantir a continuidade de suas atividades profissionais. O autor ainda compara que os casos brasileiros estão mais atípicos a uma economia autossustentada, o que implica ainda, nos dois países, uma capacidade de potencializar as habilidades latentes do trabalhador. Logo, para que haja perspectiva de um desenvolvimento local e solidário, sustentado por trabalhadores, é necessário que os mesmos se organizem em rede de colaboração em diversas localidades e territórios, sendo, assim, sinais importantes para essas iniciativas (FRANÇA FILHO, 2013; FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

Dada sua importância, o tema Economia Solidária tem como um dos seus principais estudiosos, no Brasil, o Professor Paul Singer, que conceitua o termo como uma alternativa ao desemprego e às desigualdades geradas no ambiente de trabalho e uma reação ao desemprego provocado pela revolução industrial, sendo uma alternativa para os meios de produção e autogestão para um desenvolvimento econômico (SINGER, 2002).

O autor relata que essa reação dos trabalhadores surgiu impulsionada pelas injustiças e pelas desigualdades geradas pelos detentores de recursos, sendo uma alternativa para a geração de renda (SINGER, 2002). Diante do exposto, Singer

(2002) reafirma que não houve milagre no encontro da solução, e sim solidariedade e sacrifício como propulsores para que a economia solidária ganhasse força e efetividade diante da crise do trabalho.

Em sua avaliação, Singer (2002) enfatiza que a proposta da Economia Solidária e seus elementos vão além da proposta de geração de trabalho e renda, na qual distinguem-se valores de gratuidade, de cooperação e de autogestão, tendo uma lógica do individualismo. Assim, quando ocorre uma articulação dessas iniciativas da Economia Solidária com as contribuições de outros autores surgem alternativas para o desenvolvimento da sociedade.

Isso vem ao encontro do que também relata Mance (2005) com relação à integração solidária no final dos anos 1990: obteve-se um acúmulo de práticas bem-sucedidas que foram convertidas na economia solidária, sendo uma opção de desenvolvimento sustentável, o qual tinha foco na geração de postos de trabalho e na distribuição de renda em contraposição à concentração de riqueza e exclusão social.

Mance (2005) comenta que essa realidade que trabalhadores enfrentaram surgiu de diversas práticas de economia solidária, que podem ser compreendidas de três formas: a) com ações de sucesso em geração de emprego e distribuição de renda; b) fundamentada na ideia do desenvolvimento sustentável, com foco no “bem-viver” das sociedades envolvidas nas redes socioeconômicas e c) com a adoção de políticas públicas que gerem desenvolvimento e integração socioeconômicos por meio de trabalho e consumo sustentáveis.

Razeto (1993), um dos primeiros autores na América Latina a estudar a economia solidária e a economia popular, argumenta que o trabalhador, mesmo excluído da possibilidade do trabalho formal e de consumir na economia formal, ativou-se economicamente a partir do momento em que surgiram as iniciativas e organizações chamadas de Economia Popular. O autor assevera, ainda, que a Economia Solidária é um conceito científico preparado a partir e em função de um conjunto de experiências econômicas em diversas áreas, que têm, em comum, marcas como solidariedade, reciprocidade, colaboração, autogestão comunitária, determinando uma racionalidade especialmente diferenciada.

Com a definição de Razeto (1993), pode-se perceber que a proposta caminha para uma economia estruturada na via solidária ou popular, cujos valores são diferentes da economia convencional. Acredita-se, assim, que a economia solidária

tenha, em seus elementos, um projeto de geração de renda e ocupação dos trabalhadores excluídos, e que viabiliza mudanças em alguns pontos da cultura que se vem praticando como individualista para a cultura solidária.

Vale notar a contribuição dos autores França Filho e Laville (2004), cuja estratégia da reorganização de economias locais, com base no conceito de economia solidária, seria uma estratégia complexa e inovadora para cooperação e uma possível promoção do desenvolvimento local. Os autores definem Economia Solidária como um outro tipo de economia, baseada em ações de cooperação e de associações, com modelos de produtividade que variam desde sistemas independentes de produção e consumo até os que mantêm relações com o mercado e os poderes públicos. Ainda de acordo com os autores, a economia solidária também adquire algumas formas dependendo de em que países ou regiões é praticada, por exemplo, na forma de cooperativas, bancos e clubes de troca na América Latina ou cooperativas e empresas sociais em países da Europa. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica específica (assessoria) e o desempenho do empreendimento.

Assim sendo, França Filho (2008) explica que as iniciativas de economia solidária, em particular, fortalecem o potencial de sustentabilidade dos empreendimentos e sua própria promoção para o processo de desenvolvimento, podendo abarcar uma nova cultura, na qual os princípios, os saberes, o modo de funcionamento, o compartilhamento em que se preserva a autonomia enquanto organização individual torna possível manter um processo autogestionário do empreendimento individual ou em grupo. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica gerencial e o desempenho do empreendimento.

O surgimento de nova cultura solidária proporcionou a eclosão, em uma grande escala crescente, de empreendimentos populares que se baseiam na livre associação, na autogestão, no trabalho cooperativo e no contexto social, sendo um episódio notado em muitos países (LAVILLE, 1994, 2019).

O autor reforça, ainda, que a economia solidária é um conjunto de atividades econômicas destinadas à lógica de mercado, visto que a economia solidária tem como objetivo se organizar a partir de fatores humanos que favoreçam as afinidades, as quais, no ambiente social, são estimuladas por meio da reciprocidade e se apropriam

de formas comunitárias de propriedade, devendo ocorrer de maneira autônoma e que não se tenha interferência do Estado (LAVILLE, 1994, 2016).

Esse aspecto também é comentado por Leite (2009), quando destaca que os vínculos sociais podem agrupar atividades da iniciativa privada centrados na coletividade. Nesses casos, a ação econômica vem acompanhada da produção de vínculos sociais de solidariedade, de mutualidade (LEITE; DUAIBS, 2017).

Atividades de geração de renda na economia solidária aparecem com o trabalho por conta própria, juntamente com atividades de produção de bens e serviços consumidos pela comunidade doméstica sem que, para isso, seja necessário passar pelo mercado. Outro aspecto levantado pelo autor é que essas atividades incluem o trabalho de tomar conta de crianças, da cozinha, do trabalho de limpeza, do conserto e confecção de roupas, da horta, da construção de móveis da própria casa etc. (LAVILLE, 2006; LAVILLE *et al.*, 2016).

Gaiger (2019b, 2003) também aborda esse assunto, vendo no âmbito da economia solidária uma nova forma social de produção, em que existe um grau elevado para com as iniciativas dos seus integrantes junto aos empreendimentos da economia solidária, sendo possível a socialização dos meios de produção e cooperação do trabalho, por meio da organização econômica do empreendimento e dos membros no envolvimento e na condução dos empreendimentos. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica específica (assessoria) e o desempenho do empreendimento.

Assim, o autor aponta que a economia solidária está ligada à maneira de viver essas socializações, de querer promovê-las ou de resgatar o sistema (GAIGER, 2013). O autor ressalta que a economia solidária possui semelhanças com a economia camponesa, visto que possuem relações sociais de produção, a existência da prática de autogestão e cooperação, uma vez que existe o princípio e a finalidade da extração do trabalho excedente (GAIGER, 2003). Dessa forma, predominam nessa prática de economia solidária a propriedade social, em que são proibidas propriedades individuais, cujas decisões e controle da empresa social são da sociedade de trabalhadores, com direitos iguais; e a gestão do negócio é atrelada à comunidade trabalhadora (GAIGER, 2003).

Gaiger (2003) considera que a organização desse processo produtivo possui ferramentas estratégicas que tornam possível adequar o excedente produzido, visto

que, para o autor, essa nova prática de inserção no mundo do trabalho da economia pode gerar uma nova consciência do membro ou provocar novas mudanças da prática, sendo, assim, um requisito básico para as experiências de economia solidária, o que faz necessário que a economia solidária dependa de um novo sistema de regulação, que ordene as regras do jogo econômico, que venham a generalizar suas práticas (GAIGER, 2017, 2003). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica gerencial e o desempenho do empreendimento.

O autor afirma que os trabalhadores na prática de economia solidária exercem seus interesses como trabalhadores nesse método produtivo - e nele se mantêm -, por entenderem que o modelo atende perfeitamente aos seus interesses, não somente utilitários, ainda que também e, dessa maneira, se faz primordial demonstrar que essa organização social é superior a alternativas encontradas para o trabalhador (GAIGER, 2003; GAIGER; NÚÑEZ, 2018) .

No contexto apresentado pelos autores, percebe-se que a corrente teórica de Singer (2002) e Mance (2005) defende que as experiências de economia solidária têm seus princípios e práticas contrárias ao capitalismo. Já a corrente teórica de Razeto (1993), Laville (1994), Gaiger (2003) e França Filho (2008) justifica que as iniciativas da economia solidária, como um modelo de produção, podem conviver com um sistema de capital ou com outros existentes (LEITE, 2009).

Por sua vez, Kraychete (2001, 2016) faz notar que as atividades determinadas no trabalho da economia solidária são realizadas de forma individual, familiar ou associativa, e sustentam, assim, uma economia de setor, pois, na economia dos setores populares, coexistem as atividades que se realizam de forma familiar ou individual, em diferentes aspectos de trabalho associativo ou cooperativo, formalizados ou não, tendo como exemplo as cooperativas, oficinas de produção associada, centrais de produção e comercialização, empreendimentos autogestionários, centrais de comercialização de agricultores familiares, escolas e projetos educacionais de formação do trabalhador, associações de artesãos, organizações de microcrédito, as de fundos rotativos da economia solidária etc. (KRAYCHETE, 2001, 2016). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em comercialização, planejamento e formação de redes e o desempenho do empreendimento.

Sendo assim, o desenvolvimento da economia solidária tem a sua importância, pois esse ajustamento possibilita aos indivíduos melhores condições de vida e geração de renda (GAIGER, 2008).

Com o avanço da tecnologia e dos novos modelos de processos produtivos, tendo como consequência o alto índice de desemprego no país e as exigências impostas pelo mercado de trabalho, surgem, nesse cenário, os empreendimentos econômicos solidários, com o propósito de resgatar as pessoas que foram excluídas do panorama da empregabilidade e, de alguma forma, do mercado de trabalho (MANCE, 2005).

Para Valentim (2011), os membros das instituições de Economia Solidária (ES) buscam, coletivamente, novas formas de trabalho que sejam mais humanas, com novos modos de se relacionar e viver, baseados em novos princípios, sendo compreendido por um ambiente de movimento de iniciativas coletivas que buscam novos valores de solidariedade: a autogestão e o igualitarismo. O autor compartilha que, em Portugal, as primeiras publicações do tema economia solidária foram escritas pelo autor Rogério Roque Amaro, de Lisboa, que afirma que a economia social é uma ferramenta a ser utilizada diante das desigualdades sociais, das situações de exclusão social e da pobreza que vem aumentando (VALENTIM, 2011). Pode-se ressaltar, ainda, que esse conceito de economia solidária se destaca tanto em Portugal como no Brasil, dando nome a um fenômeno social que envolve a economia solidária.

Surgem, assim, no Brasil, os empreendimentos econômicos solidários como uma alternativa ao desemprego involuntário e uma possibilidade contra o desemprego em diversas áreas de trabalho, como assinalam Pereira e Faria (2009), ao afirmar que 50% dos empreendimentos solidários no país estão concentrados e atuantes somente no meio rural, enquanto 33% têm suas atividades exclusivamente urbanas; ainda 17% dos empreendedores solidários atuam em ambos os meios. Esses números, no entanto, se modificam no Sudeste, onde 60% têm suas atividades urbanas, enquanto a atividade de empreendimentos solidários é exclusivamente rural em 57% no Norte e 63% no Nordeste do Brasil (PEREIRA; FARIA, 2009).

Percebe-se, então, que o empreendimento solidário traz consigo a tentativa de diminuir a desigualdade social por meio de propostas econômicas, políticas e culturais, propondo modificar as técnicas utilizadas para a produção, melhorando a

partilha e diminuindo a desigualdade entre o grupo. Silva (2011) aponta o crescimento econômico por meio dos empreendimentos solidários ao sustentar que eles são estratégias inovadoras, capazes de harmonizar meios de produção com redução de impactos sociais e ambientais, além de desestimular o consumismo, promovendo o consumo ético de sua produção e serviços, demonstrando que a economia solidária tem possibilidades estratégicas, de forma sustentável e solidária, de promover crescimento econômico respeitando as diversas culturas e ecossistemas existentes (SILVA, 2011, 2016).

As mobilizações em prol das ações de desenvolvimento da economia solidária vêm ganhando espaço por meio de políticas públicas. De acordo com Silva (2011), a economia solidária avança no país de forma politicamente organizada, com o intuito de não mais fazer parte de um contexto isolado. O autor informa que as ações para a consolidação da economia solidária, no Brasil, começaram na década de 1990, quando foi criado o “Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária”. Nos anos de 2001 e 2002 realizam-se no país os “Fóruns Sociais Mundiais” e a “Primeira Plenária Brasileira de Economia Solidária” respectivamente. E em 2003 cria-se a “Secretaria Nacional de Economia Solidária” (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho. A conquista veio dos esforços de várias organizações atuantes no setor (SILVA, 2011; SILVA; SILVA, 2017).

No bojo, as instituições de economia solidária são definidas pelos autores Silva e Nagem (2011) como “células básicas” que têm por princípios fundamentais: a) a detenção de seus meios de produção pelos trabalhadores que deles se utilizam; b) a gestão coletiva do empreendimento solidário; c) a receita líquida dividida entre os produtores; d) o destino do excedente econômico decidido pelos produtores participantes. Esses empreendimentos procuram organizar-se de modo a conseguir não só inserção econômica que lhes permita manter relações econômicas de um modo geral, mas também trazer um viés político, revelado no modo de gerir os negócios e no envolvimento deles com as demandas comunitárias e locais do seu meio (SILVA; NAGEM, 2011). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica específica (assessoria) e o desempenho do empreendimento.

Como se vê, os empreendimentos vêm ganhando espaço no país graças às articulações em diversos segmentos no contexto temático da economia solidária, visto

que em todo território brasileiro são organizados Fóruns de Economia Solidária, a fim de articularem políticas públicas para a Economia Solidária (NAGEM; SILVA, 2013).

2.2 Desenvolvimento local, regional e territorial

A discussão sobre desenvolvimento foi por muito tempo diretamente associada ao crescimento econômico da região, do local, do território e até do país. Contudo, o termo desenvolvimento nos últimos anos tem sido associado ao progresso material e uma intensa modernização tecnológica (MARTINS, 2002).

O termo desenvolvimento expressa a ideia de transformação, de uma mudança que se associa a uma melhora em determinado lugar. Essa expressão atualmente tem gerado uma variedade de significados no meio acadêmico, e também político (CASTRO, 2005).

Martins (2002, p. 51) assevera que o desenvolvimento é dotado de “um caráter mais humano, no sentido de considerar o homem simultaneamente como sujeito e beneficiário” do ambiente em que vive. Sendo assim, adquire um conceito diferente para o desenvolvimento e a diversificação dos produtos cultivados da região (LOCKE, 2001),

Já os autores Rambo e Ruppenthal (2004) conceituam desenvolvimento como uma mudança na capacidade do indivíduo proveniente da transformação de suas habilidades individuais por meio da capacitação, tendo como efeito a inovação e o progresso das coisas ou formação dos seres, sugerindo que o desenvolvimento possa ser mais bem explicado por um fenômeno da modernização, progresso e formação da evolução do indivíduo. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica específica (assessoria) e o desempenho do empreendimento.

Conforme já comentado, a perspectiva de desenvolvimento aceita, em algumas situações, os termos “regional”, “local” e “territorial” como sinônimos, embora exista um conjunto de teóricos que fazem distinção entre os três termos. Para a construção do presente texto, usou-se o “regional” como o padrão, mas diferenças e semelhanças entre eles ainda se farão presentes no texto que segue.

A partir da década de 1990, as abordagens teóricas tornavam aparente que o desenvolvimento local tem sua vinculação em pequenas unidades territoriais e possui

agrupamentos de pessoas que promovem, além da dinâmica econômica, uma melhoria da qualidade de vida da população. Isso se reflete nas bases econômicas e organizações sociais que resultam na organização e exploração das potencialidades específicas do local onde estão as unidades territoriais. Esse processo contribui para o desenvolvimento, eleva as oportunidades sociais e estimula a competitividade na economia local, proporcionando um aumento da renda e a conservação dos recursos naturais, gerando um processo de transformação no qual o desenvolvimento local assume uma integração econômica com o contexto regional e nacional (BUARQUE, 1999).

Nesse sentido, para Martins, o desenvolvimento local “é um processo de reativação da economia e de dinamização de uma sociedade local, com base no aproveitamento ótimo dos recursos endógenos, objetivando o crescimento da economia, a criação de emprego e a melhoria da qualidade de vida” (MARTINS, 2002, p. 53).

Essa visão ainda é mantida em abordagens mais recentes, como na dos autores Magalhães *et al.* (2015), que dizem que o desenvolvimento local pode ser compreendido por meio do estabelecimento econômico-social de uma área ou região considerada esquecida e que foi afetada pelo progresso da globalização, de forma que o desenvolvimento local é capaz de proporcionar, nessas regiões, uma dinâmica social e uma melhoria da qualidade de vida das pessoas que moram nelas.

De um modo geral, o desenvolvimento local é uma organização comunitária com o objetivo de planejar o desenvolvimento na perspectiva de uma construção social que seja capaz de superar a pobreza por meio de instrumentos orientativos (MARTINS, 2002; SILVA, 2017). Já o desenvolvimento regional é entendido como uma força que permite o processo de desenvolvimento da região (CORTE, 2019; SANTOS; SOUZA; PEREIRA, 2014). Os autores asseveram ainda que o desenvolvimento pode acontecer no interior de uma região. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica gerencial e o desempenho do empreendimento.

Nesse contexto, há um fortalecimento da ideia de busca de soluções regionais que sejam viáveis para garantir o bem-estar social e o desenvolvimento econômico da região. Porém, para que isso aconteça, é necessário que o indivíduo tenha formação e sua capacitação técnica/intelectual seja direcionada para atuação na

sociedade e que tenha comprometimento com a mesma (BRITO; JARDIM, 2013; CORTE, 2019), gerando outra discussão (a de qualificação e formação profissional), mas estando ela conectada à mesma necessidade de conhecimento detalhado de uma sub-região para, a partir daí, oferecer condições de uma intervenção mais assertiva.

Sendo assim, o desenvolvimento regional é capaz de proporcionar cidadania entre indivíduos de uma determinada sociedade ou região. Por seu turno, a cidadania promovida pelo desenvolvimento irá proporcionar e fomentar o desenvolvimento da região por meio de organizações que envolvam os indivíduos dentro das ações da sociedade da qual fazem parte, sendo capazes de constituir identidades fortes e consolidadas para um desenvolvimento regional (COLPO; OLIVEIRA, 2017).

O capital humano e financeiro é capaz de transformar a base econômica de uma região, gerando novas atividades para acumulação produtiva nos limites geográficos, o que proporciona novas atividades que resultam no crescimento econômico e, conseqüentemente, no desenvolvimento regional (OLIVEIRA; PIFFER, 2017).

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento regional pode manifestar-se de forma particular em cada território, uma vez que as condições econômicas, sociais, culturais, políticas e ambientais não são uniformes (FERREIRA, 2017), pois “um território representa uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades que desempenham um papel ainda pouco conhecido no próprio desenvolvimento econômico” (ABRAMOVAY, 2000, p. 385).

A problemática territorial mudou com o desenvolvimento regional, uma vez que problemas vividos pelos territórios vão além do que econômicos e com caráter social, o regional só poderia ser abordado de acordo com a natureza dos problemas vividos em cada região (FERREIRA, 2017).

Portanto, o desenvolvimento territorial se compreende além dos aspectos econômicos, incluindo o fortalecimento dos atores sociais, ampliação da participação social e uma melhor qualidade de vida da população (ZIMMERMANN *et al.*, 2014, 2016). A mobilização social das pessoas que buscam melhores condições de vida na região em que vivem, em função de suas necessidades e particularidades, torna-se um fator significativo para o desenvolvimento territorial (SOUZA, 2015b).

Assim, o território desempenha um papel relevante nas possibilidades do desenvolvimento de uma região e países, pois o desenvolvimento regional decorre

das condições físicas do território e as relações sociais, as redes de circulação e a estrutura fundiária do território, tendo como significado um território ocupado por uma população, com características, cultura, identidade, origem e produção de bens (SOUZA, 2015b).

Sendo assim, espera-se que aconteça o desenvolvimento territorial de uma forma com maior interação das escalas espaciais, evitando considerar apenas uma escala de modo isolado em nível local (SOUZA, 2015b).

Por fim, os autores Kloster e Cunha (2014), colaborando para esta discussão, dizem que a concepção de desenvolvimento territorial “procura valorizar as potencialidades locais e regionais e observar as variáveis endógenas que podem explicar as dinâmicas de desenvolvimento diversificadas, concretizadas em trajetórias particulares destes locais e regiões” (KLOSTER; CUNHA, 2014, p. 74). Com isso é possível que o território tenha identidade, cultura e produtos que sejam próprios do seu ambiente territorial.

Para se constituir um desenvolvimento local solidário, é necessário considerar algumas dimensões como: ambiental, social, cultural, educacional, econômica e política, abordando elementos pertencentes ao movimento de economia solidária no local de atuação, agregando um processo de produção que seja articulado com os interesses das comunidades (LIMA, 2016).

Na década de 1990, surgiram diversas iniciativas da economia solidária com foco no desenvolvimento local e fortalecimento do ambiente macroeconômico, sendo um período marcado pela desregulamentação do trabalho e uma redução das obrigações do Estado nas ações dos direitos sociais. Dessa forma, o desenvolvimento local precisa ser compreendido por suas múltiplas dimensões, além da econômica, tendo sempre um foco nos problemas da sociedade e que se alcance a participação de toda a comunidade social, objetivando uma melhoria nas condições de vida das populações, das regiões, das localidades e dos territórios de atuações (FRANÇA FILHO, 2002; LIMA, 2016).

Pateo e Sígolo (2010) argumentam que o desenvolvimento solidário está nas relações sociais da comunidade que nos leva a pensar na existência de duplo aspecto como o qualitativo e o quantitativo, pois o desenvolvimento solidário significa não só o acesso das pessoas a bens materiais e culturais, como também a “alteração qualitativa das relações sociais” delas na localidade em desenvolvimento, podendo,

inclusive, mudar a maneira de acesso a tais bens ou a quês bens são desejados por essas pessoas.

Como se verifica, a economia solidária possui vínculos com as dimensões do desenvolvimento local, a fim de criar estratégias e modelos de ações produtivas e econômicas que promovam o desenvolvimento local solidário (SINGER, 2002). Entretanto, essa economia favorece um processo educativo de trabalho em que os processos se baseiam em união, cooperação, autogestão, associação e em ações solidárias e econômicas, constituindo-se como uma estratégia para um desenvolvimento local (LIMA, 2016).

França Filho (2013), em seus estudos empíricos, evidencia o caso da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente – APAEB, que conseguiu promover o desenvolvimento local e solidário no interior da Bahia, onde há um grande problema climático (aridez e secas) associado a uma “cultura política clientelista”. Nesse cenário, a associação desenvolve inúmeras atividades de indústria e comércio de produtos agrícolas, além de atividades de apoio a produtores, tais como capacitação, concessão de crédito, dentre outros, buscando um desenvolvimento alternativo para o local que garanta, também, a dignidade das pessoas (FRANÇA FILHO, 2013). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em acesso a crédito e o desempenho do empreendimento.

Em conformidade com essas necessidades, entidades de fomentos, por meio de ONGs, vêm atingido um plano local para o desenvolvimento local e solidário, mantendo relações de parcerias com os governos locais, estaduais e municipais a fim de que as atividades da economia solidária alcancem o desenvolvimento local e sustentável (FRANÇA FILHO, 2013).

Por fim, a revisão de literatura sobre desenvolvimento local, regional e territorial, economia solidária e mitigação da pobreza teve o propósito de explicitar sua legitimidade e sustentação teórica, com objetivo de entender as alternativas ao desemprego por meio de produção, autogestão, geração de renda, exclusão social e como o movimento de economia solidária, por meio de suas estratégias e modelos de ações produtivas e econômicas, promove o desenvolvimento local solidário, o fortalecimento do ambiente macroeconômico, provocando uma maior coesão social e apoio da cidadania na mitigação da pobreza.

Dessa forma, busca, por meio das ações da economia solidária, melhorar as condições da localidade com suas ações de requalificação social e urbana, por meio de incentivo à geração de emprego e renda; conhecer seus princípios de livre associação individual ou em grupo para produção de bens e serviços consumidos na própria comunidade, gerando uma nova consciência dos participantes ou mudanças nas práticas, tornando possível adequar o excedente produzido; perceber a linha de atuação dos empreendimentos, se são contrários ao capitalismo no modelo de produção ou convivem com um sistema de capital; e entender se os empreendimentos autogestionados podem proporcionar melhores condições de vida e geração de renda nos locais e comunidades nas quais estão inseridos.

2.3 Políticas públicas no contexto da economia solidária

Saraiva e Ferrarezi (2006) argumentam que política pública pode ser considerada como um fluxo de decisões públicas, visando à orientação para que se mantenha um equilíbrio social, ou até mesmo à introdução de um desequilíbrio que se modifica com essa realidade. Os autores enfatizam que essas decisões no próprio fluxo podem levar a reações e modificações no tecido social em ideias, valores e visões que afetam a decisão. Essas decisões podem ser vistas como estratégias que são direcionadas para diversos fins e são, de alguma forma, desejadas pelos grupos que almejam pelo processo decisório da política pública, a fim de construir elementos orientadores da política. Os autores ainda argumentam que a política pública tem por objetivo promover ações que reflitam no âmbito social de maneira preventiva ou corretiva, modificando ou mantendo as realidades sociais por meio de objetivos traçados e de planejamentos necessários às metas determinadas (SARAVIA; FERRAREZI, 2006).

Em um contexto em que as políticas públicas modificam o tecido social e, principalmente, a forma de geração de renda em um ambiente de vulnerabilidade social, cabe citar o que expõe o autor Aguilar Villanueva (2007), ao ponderar que política pública pode indicar algumas atividades como: atividades do governo (política comercial); metas a serem atingidas (política de emprego estável para jovens); algum tipo de situação social pretendida (política de segurança); uma ação que se queira (política de alfabetização de adultos); normas para ajudar em problemas específicos

(política ecológica); programas e objetivos governamentais em um determinado quesito (política de exportação). O outro lado é o resultado da ação do governo (a política habitacional gerou moradias), o impacto que a ação causou (diminuição do analfabetismo) (AGUILAR V, 2007, 2019).

Para uma análise específica da política pública, a qual foi levada em consideração nesta pesquisa, existem diversas formas de estudar uma política. Do ponto de vista deste estudo de avaliação de política pública, e do que dizem os autores Hogwood, Brian W. e Gunn (1993), em suas perspectivas do estudo de uma política, existem três tipos de estudos. O primeiro diz respeito aos estudos de conteúdo político. Neles, a origem e o desenvolvimento de políticas exclusivas são descritos e explicados. O segundo trata dos estudos de produtos de uma política e explicam os motivos de existirem variáveis entre serviços e despesas. Intermediário entre o estudo de política e o estudo para política, o último é o estudo de avaliação, de natureza descritiva ou prescritiva (HOGWOOD, BRIAN W.; GUNN, 1993).

Thoenig (1985), em seus estudos sobre política, explica que ela é um conjunto que, em si, possui medidas concretas, como as formas de alocações dos recursos, decisões que serão tomadas, e que tudo esteja em um planejamento de ações a serem cumpridas para um ou vários públicos-alvo, que nele estejam definidas as metas e objetivos obrigatórios a serem cumpridos, em função dos valores e normas.

Souza (2006) comenta que a política pública é um campo em que se busca “colocar o governo em ação” e/ou analisar suas ações. A autora afirma que a formulação de política pública vivencia uma etapa cujos governos democráticos manifestam seus interesses e plataformas eleitoreiras em ações e programas que busquem resultados ou estejam dispostos a realizar mudanças no mundo real.

Em seus estudos, a autora extrai e sintetiza os elementos principais sobre as diversas definições e modelos de políticas públicas, quais sejam: a) permite diferenciar o que o governo quer fazer do que efetivamente realiza; b) envolve diferentes hierarquias e pessoas nas decisões, apesar de aparecer por meio do governo e há participantes informais atuando também; c) é ampla e não está limitada às leis; d) tem objetivos a atingir, portanto, suas ações são intencionais; e) é de longo prazo, mas apresenta resultados de curto prazo; f) existem vários processos pós-decisão: implementar, executar e avaliar a política proposta (SOUZA, 2006, 2017) .

Cabe citar o trabalho de Monteiro (2006), quando descreve que a política pública envolve ações que são interligadas ao desempenho de diferentes *policy makers* no processo decisório, visto que é necessário que a política pública se articule em diferentes segmentos no processo decisório do governo, uma vez que a reação de grupos na sociedade é capaz de se relacionar muito mais sobre as estratégias das políticas ou nos aspectos característicos dos seus programas, não se importando muitas vezes nas etapas agregadas das políticas.

Não raro, nesse ambiente, é preciso que se use o incrementalismo que, de acordo com Dye (2005), vê a política pública tal como uma continuidade das atividades de governos anteriores, com apenas modificações incrementais. O autor ainda salienta que o incrementalismo é conservador no aspecto de que os atuais programas políticos e as despesas são considerados como pontos de abalo, e que a atenção é concentrada acerca de novos programas e políticas e de acréscimos ou modificações nos programas. Confirma o autor, ao afirmar que os formuladores de políticas geralmente aceitam a legitimidade dos programas estabelecidos e concordam tacitamente em dar continuidade às políticas anteriores (DYE, 2005).

O processo da política requer um procedimento de implantação e decisão tomada. De acordo com Gomide e Pires (2014), esse processo engloba as decisões e ações tomadas desde o lançamento de uma política do governo até seus resultados efetivos, isso concomitantemente com vários processos a respeito de ações necessárias durante o período. Essas características da implantação fazem com que o momento em que as ações burocráticas do governo entram em contato com as instituições democráticas reflita obstáculos ou aprendizados (GOMIDE; PEREIRA; MACHADO, 2017; GOMIDE; PIRES, 2014).

Assim, o principal foco da política pública está na identificação do problema que visa corrigir com a política pública, que esse problema seja de possível resolução pelo sistema político, que com suas regras possam modelar a decisão e a implantação da política pública (SOUZA, 2006, 2016).

Nesse contexto, França Filho e Laville (2004, p. 434) apontam quatro atributos da política pública de economia solidária: “1. são políticas em construção; 2. tratam-se de políticas fundadas em parcerias; 3. são políticas com forte vocação indutiva; e, 4. são políticas de organização da sociedade”. Os autores voltam sua atenção para o fato de que a construção de uma política pública de economia solidária é uma política,

uma vez que possui uma grande diversidade de estruturas, concepções, até mesmo no modo de execução.

Dessa forma, como cita Mello (2006), a economia solidária pode ser constituída por políticas prioritárias, tais como 1) políticas que divulguem, reconheçam e deem visibilidade à economia solidária; 2) políticas para produtividade e segurança de alimentos; 3) criação de políticas públicas que visem à conservação de modos de produção e de subsistência inerentes aos sistemas solidários; 4) acesso prioritário aos programas sociais federais às famílias da economia solidária; 5) promoção de criação de redes de empresas autogeridas e 6) estímulo ao desenvolvimento de empresas e “cadeias produtivas” solidárias, a partir de outras políticas sociais federais já existentes (MELLO, 2006).

Ainda nessa mesma linha de considerações, os autores Nagem e Silva (2013) mencionam que o primeiro programa estruturado como política pública da economia solidária surgiu no estado do Rio Grande do Sul (1998-2002), instaurando um programa inédito do governo do estado, intitulado “Programa de Economia Popular Solidária” (Ecopopsol) que, dentre outras coisas, trouxe alguns pilares tais como formação e capacitação profissional e em autogestão, financiamentos, incubadoras de novos empreendimentos etc. A prefeitura municipal da cidade de São Paulo também iniciou programa semelhante, o “Programa Oportunidade Solidária” (NAGEM; SILVA, 2013).

Os autores ainda reforçam que a política pública de economia solidária passou a ser institucionalizada, no Brasil, em junho de 2003, pela Lei n. 10.683 e pelo Decreto n.º 4. 764, que tiveram como objetivo a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (NAGEM; SILVA, 2013).

Foi então que, a partir de 2003, surgiu a demanda por política pública de economia solidária, pois ela começou a encontrar espaços no governo federal, visto que já existiam algumas iniciativas de governos estaduais e municipais voltadas à economia solidária, por meio de programas governamentais (FAVARIN, 2010). O autor ainda menciona que não é possível que os empreendimentos da economia solidária sejam viáveis se não houver uma política de crédito (FAVARIN, 2018). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em acesso a crédito e o desempenho do empreendimento.

O enfrentamento da precarização do trabalho e uma possível dificuldade ao acesso ao emprego têm contribuído para a formulação de políticas voltadas especificamente para a geração de trabalho, o que inclui as políticas da economia solidária que abarcam os programas autogestionários de empreendimentos. Municípios, Estados e Governo Federal têm implantado sistemas de apoio, fomento e capacitação a grupos de trabalhadores que, de forma coletiva, buscam a inserção no mercado de trabalho por meio da produção, comercialização e prestação de serviços. Entretanto, a autora descreve que esses grupos de trabalhadores têm cada vez mais necessitado de apoio primordial do Estado para o início das atividades dos empreendimentos (GODOY, 2008; SCHIOCHET; SILVA, 2017).

Mazzei (2017) argumenta que alguns determinantes de pesquisas podem influenciar na constituição e desenvolvimento da economia solidária no Reino Unido, visto que cada localidade possui um ambiente diferente e que, por meio das oportunidades para a economia solidária, é possível que tenham um desenvolvimento e um crescimento do ambiente. Dessa forma, o apoio governamental é importante para o fornecimento de serviços. Diante disso, pesquisas empíricas que envolvem as organizações sociais tiveram um impacto em grande escala no Reino Unido e em outros países, uma vez que as políticas públicas que foram implantadas no Estado representam um aumento para o desenvolvimento futuro da nação e é constituído por um ambiente de sustentabilidade das organizações sociais e no respeito ao seu reconhecimento local (MAZZEI, 2017).

Sagui e Brent (2017) comentam que a incorporação de estruturas de políticas públicas para a economia solidária traz resultados concretos, como o caso da economia solidária no Mercosul, que assume uma política social para a inclusão social por meio da implantação de programas de redução da pobreza. Os agentes sociais trabalham apenas para um conjunto de atividades específicas e para o pós-desenvolvimento das políticas institucionais.

No Brasil, Argentina e Uruguai, as políticas são de apoio às cooperativas e para alcançar o desenvolvimento e metas de inclusão social. Porém, o alcance dessas metas nem sempre é possível, uma vez que o apoio financeiro à economia solidária é insuficiente e se limita a fundos públicos. Isso, de fato, não ajuda no crescimento e fortalecimento das atividades necessárias para potencializar a economia social e

obter soluções eficazes, que sejam capazes de fazer o ambiente de economia solidária superar a dependência do auxílio do Governo (SAGUIER; BRENT, 2017).

Com a revisão da literatura de políticas públicas no contexto da Economia Solidária, pretendeu-se apresentar o fluxo de decisões da política pública e como os seus resultados estariam dispostos a realizar mudanças no mundo real, envolvendo diferentes atores e características dos programas de apoio para empreendimentos da economia solidária. Procurou-se, também, compreender as diretrizes de formulação e implantação da política pública de economia solidária e as vantagens de institucionalização da política para inserção do trabalhador no mundo do trabalho, por meio de produção, comercialização e prestação de serviços, percebendo que é imprescindível o apoio do Estado para o início das atividades dos empreendimentos solidários.

2.4 Estudos teóricos empíricos relacionados a Políticas Públicas e ações de Economia Solidária

Estudos empíricos na América do Sul demonstram que os governos nacionais estão desenvolvendo políticas sociais que envolvam a economia solidária como uma alternativa de inclusão social, empoderamento da cidadania e engajamento das pessoas no desenvolvimento socioeconômico. Essa política surge da capacidade que o setor popular tem de gerar seu próprio emprego e promover a inclusão social, surgindo, assim, programas públicos com diversas ações para o setor, com base na legislação do país e órgãos públicos. Observa-se, na América do Sul, que a economia solidária alcançou *status* constitucional em três países – Bolívia, Equador e Venezuela, tendo seu reconhecimento crescente nesses países e ganhando seu próprio espaço, tanto em termos econômicos quanto na economia e na sociedade como um todo (CARUANA, 2016a, 2016b; CARUANA; SRNEC, 2013; CASTELAO-CARUANA, 2018)

Os programas analisados pela pesquisa empírica dos autores não promovem a união e a interação do público envolvido na economia solidária, visto que seus valores e princípios básicos devem ser desenvolvidos pelos beneficiários das políticas, pois o modelo de política pública centrado no Estado, não envolvendo os atores coletivos da economia solidária, seria um desafio na co-construção de políticas

públicas mais democráticas. Com isso, é possível a continuidade e melhora dos programas, para que as instituições possam acumular experiência e melhorar o seu desempenho, conseguindo a consolidação do movimento (CARUANA, 2016a, 2016b; CARUANA; SRNEC, 2013; CASTELAO-CARUANA, 2018).

Estudos teóricos empíricos realizados na Patagônia demonstram múltiplas experiências, formais e informais, que se iniciaram de organizações de bairro e movimentos religiosos e políticos, diversificando-se em um território que se constituiu um novo tecido social, baseado no trabalho solidário, na troca, na ajuda mútua, na recuperação de empresas e reivindicações dos direitos públicos aos poderes públicos locais, sendo uma alternativa para a sobrevivência de pessoas vulneráveis que adotaram novos números e perfis, e formalizaram-se para acessar o financiamento concedido por planos oficiais (LANDRISCINI, 2013).

Assim, surgiram novos modelos de políticas que promoveram novas abordagens nos programas sociais ligados à política econômica de produção, emprego e trabalho, tendo o Estado um papel relevante na constituição de políticas públicas, em que seus órgãos políticos, técnicos, administrativos e de gestão financeira se envolvem nas novas dinâmicas socioeconômicas, como parte de uma estrutura sob revisão e reconstrução das políticas sociais da economia solidária (LANDRISCINI, 2013).

Diante do exposto sobre a construção da economia solidária na Patagônia, pode-se perceber um longo caminho como forma de produção-distribuição sustentável e de vida dos povos do norte da Patagônia, superando as práticas de mera obediência às rotinas burocráticas, cooperando para a implementação e avaliação de programas e projetos associativos, orientada para o desenvolvimento com inclusão social, significando, assim, naquela região, implantar estratégias e práticas com novas formas jurídicas, institucionais e sociais, a fim de que se consolide uma Economia Social e Solidária (LANDRISCINI, 2013).

Já os bons programas de economia solidária, advindos de políticas públicas implantados na Hungria para o desenvolvimento rural e comunitário, tendem, no futuro, a provocar mudanças significativas que podem criar um ambiente social e econômico que vai muito além das doações, e facilita a autoconfiança (FEKETE, 2011).

Entretanto, o caso da Catalunha possui experiências pioneiras nas décadas de 1970 e 1980. Em apenas alguns anos, de forma inovadora, os grupos de risco de exclusão obtiveram melhorias significativas para seus beneficiários nas áreas de saúde, empoderamento e inclusão social. Essas iniciativas implantadas na Catalunha tiveram um alto impacto social e proporcionaram um retorno do dinheiro público e privado para a sociedade, que foram investidos nas ações, direta e indiretamente, nas três dimensões: ambiental, social e econômica (GUIRADO *et al.*, 2017).

Como resultado dos projetos de economia solidária da Catalunha, houve um retorno de aproximadamente três vezes para cada euro que foi investido, sendo percebido como impacto positivo, principalmente entre os beneficiários e suas famílias, a comunidade local e o território, representando uma economia de longo prazo nos gastos públicos, eficiência no uso dos recursos do governo, melhoria do bem-estar social da população beneficiária, viabilizando a criação de modelos de desenvolvimento que sejam mais resilientes e sustentáveis (GUIRADO *et al.*, 2017).

As experiências da economia solidária em Portugal se dão por meio de cooperativas, instituições particulares de solidariedade social, mutualidades, fundações, comunidades gestoras dos baldios, diversos tipos de associações, empresas sociais e de inserção social. O setor cooperativo e social, as fundações e as associações só se integram ao ambiente de economia solidária que tenham atividades econômicas, com objetivos sociais e não à solidariedade social (NAMORADO, 2009).

As relações de reciprocidade estão além das práticas associativas e de cooperação, sendo comum as experiências de crédito associativo, uma vez que a economia solidária promove as iniciativas econômicas coletivas, quer sejam formais ou não, e que tenham uma caracterização do trabalho autogestionado, pois esses modos de trabalho de produção, comercialização, consumo e crédito, se tornam uma forma de combater a exclusão social e econômica, que promovem uma alternativa para criação de emprego e renda em Portugal (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Os autores apontam, ainda, que as experiências demonstram que uma nova economia é possível, com inúmeros tipos de ações, tais como bancos comunitários, cooperativas (de consumo, de trabalhadores, de serviços ou de produção), dentre outros (HESPANHA; SANTOS, 2016). Surgindo em um contexto no qual Portugal busca alternativas que sejam possíveis para lidar com a crise econômica da Europa,

essas experiências não são semelhantes às encontradas no Brasil (HESPANHA; SANTOS, 2016).

No entanto, a Economia Solidária em Portugal não é limitada a apenas uma maneira melhor e mais justa de lidar com assuntos econômicos (e financeiros): trata-se de mudar toda a maneira de pensar, produzir e consumir e, nesse sentido, é profundamente um ato político. Percebe-se que, em Portugal, mesmo com essa institucionalização, não se garante o reconhecimento institucional da Economia Solidária (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Além das experiências que surgem dos coletivos organizados em Portugal, como: Movimento Ecos, Ecosol Porto, Rede de Cidadania Montemor-o-Novo, Assembleia Popular da Graça e Territórios etc., outras nascem com iniciativas de entidades ou autarquias que se têm como exemplo em Portugal: hortas comunitárias, fornos, cozinhas comunitárias, alguns circuitos de troca (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Os problemas sociais vivenciados pela população portuguesa levam os governos a apoiarem iniciativas da sociedade civil por meio de políticas públicas que se assemelham a serviços sociais públicos, fazendo com que o Estado cumpra o seu papel de estado social (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Dessa forma, a Economia Solidária tem seu reconhecimento em Portugal, por meio de um enquadramento institucional jurídico, que tem como referência a Constituição da República Portuguesa e a legislação sobre associativismo econômico e social (Lei de Bases da Economia Social) (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Os autores asseveram que a lei portuguesa reconhece o setor cooperativo e social que está dentro da economia do setor público e privado, de acordo com a Lei de Bases da Economia Social, em seu artigo 82, de 2013, as economias: dos coletivos de pessoas e trabalhadores, das cooperativas, das comunidades locais, desde que em consonância com a solidariedade social e sem fins lucrativos (HESPANHA; SANTOS, 2016).

No fato, a lei acaba reconhecendo a economia social como organizações com influência no mercado, nos moldes de organizações com propósitos assistencialistas. A própria lei menciona como são taxadas essas organizações que têm características econômicas e sociais como associações mutualistas, cooperativas, fundações, associações locais envolvidas em cultura ou esporte, dentre outras, desde que

cumpram os requisitos indicados no art. 2º da Lei de 2003: ser pessoa jurídica, constar na base de dados da economia social e respeitar seus princípios (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Assim, a lei descreve que, para a organização se caracterizar como da Economia Social, deve possuir as seguintes condições: personalidade jurídica, estar incluída na base de dados da economia social gerida pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – CASES, e uma outra condição é a de respeitar os princípios orientadores da Economia Social (HESPANHA; SANTOS, 2016).

Em um contexto brasileiro, ações de crédito solidário e realização de feiras para comercialização, de uma prefeitura municipal do Sul de Minas Gerais, promovem uma alternativa de desenvolvimento de pequenos negócios da Economia Solidária. Os beneficiários da política pública relatam que o crédito advindo da política pública proporcionou uma melhoria da qualidade de vida, uma vez que o valor disponibilizado possibilitou que eles investissem em seu trabalho a ser vendido como produto na feira e, com isso, tivessem uma fonte de renda. Em suma, relatam que a iniciativa da prefeitura foi primordial para que os beneficiários da política pública mudassem de vida e que a feira se tornasse um evento admirado e importante para toda a cidade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em acesso a crédito e o desempenho do empreendimento.

Rabelo e Sanches (2018), em seus estudos sobre o grau de satisfação dos consumidores de produtos de centros públicos de economia solidária, evidenciaram um baixo nível de satisfação por parte do público entrevistado. Com os resultados da pesquisa foi possível desenvolver novas estratégias para atingir os desejos e as necessidades dos consumidores. No Centro Público pesquisado acontecem diversas atividades, como as de trocas e comercialização, articulação de políticas de economia solidária e capacitação, caracterizando, assim, um espaço multifuncional. As ações de Economia Solidária promovidas pelo Centro Público são integradas para um desenvolvimento local e para a mitigação da Extrema Pobreza no município de Blumenau, em Santa Catarina. As atividades são acompanhadas com apoio do Programa Institucional “Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares” (ITCP/FURB), que tem como objetivo assessorar e apoiar empreendimentos da economia solidária que estejam vinculados ao Centro Público.

No decorrer da pesquisa realizada, os consumidores declararam que os produtos do centro público têm uma agregação na qualidade, preço e apresentação do produto, que é diferenciada. Os consumidores interagem com o centro público por meio das redes sociais, preferencialmente pelo WhatsApp, Facebook e o Instagram. Essas redes sociais são utilizadas pelo centro público para comercialização e divulgação dos produtos.

Com o objetivo de entender as relações entre os valores atribuídos à economia solidária e o estabelecimento dos vínculos organizacionais e sociais, Santos (2018) realizou uma pesquisa tendo como foco os trabalhadores de empreendimentos econômicos solidários, utilizando a Escala de Valores da Economia Solidária (EVES) desenvolvida por Guerra (2014), que contempla dez dimensões: cooperação, autogestão, tomada de consciência do processo produtivo, cidadania, desenvolvimento humano, igualdade, qualidade de vida, identificação, consumo consciente e solidariedade. Os resultados alcançados na pesquisa demonstram um alto nível de identificação com os valores da economia solidária por parte dos respondentes.

Os estudos empíricos de Hilgert e colaboradores (2013) tinham como objetivo identificar as potencialidades e as dificuldades dos empreendimentos de economia solidária, tendo como público da pesquisa as comunidades extrativistas e agricultores da América Latina. Foi utilizada, para realização da pesquisa, a matriz FOFA (Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Como resultados da pesquisa, nas fortalezas foi identificada a melhoria na obtenção de renda e na qualidade de vida; nas fraquezas, a falta de capital de giro do empreendimento; nas oportunidades, identificou-se aumento da produção; nas ameaças, surgiu a dificuldade de acesso aos recursos existentes. Dessa forma, a pesquisa demonstrou um grande valor da economia solidária para os beneficiários, tendo alguns gargalos na aplicação de recursos nos empreendimentos.

A revisão da literatura com o tema estudos teóricos empíricos das Políticas Públicas e ações de Economia Solidária demonstrou as experiências de países na implantação de políticas públicas e como essas ações desenvolvidas beneficiam as pessoas envolvidas no ambiente de economia solidária. Revelou também que os governos apoiam as iniciativas da sociedade civil por meio de políticas públicas e que a própria lei reconhece a economia social como organizações que influenciam o

mercado. Porém, o reconhecimento institucional da economia solidária não vem com a sua institucionalização.

2.5 Empreendimentos solidários e programas de apoio

Os empreendimentos de economia solidária congregam diversos tipos de atividades, possuindo, entre seus membros, pessoas de diversas formações, perspectivas, pensamentos ideológicos e motivações, tendo, muitas vezes, valores e práticas nas relações sociais, constituindo uma motivação entre os integrantes para uma organização e gestão da instituição, em que os participantes podem cooperar, mesmo quando se busca um autointeresse (VALENTIM, 2011). Os membros dos empreendimentos apresentam estilos, valores, personalidades, modos de ser e aspectos comportamentais e socioemocionais – especificamente dos líderes das instituições – que impactam na rotina e funcionamento do empreendimento.

Alguns fatos podem estar ligados à falta de informação sobre os modos da autogestão e os novos regimes institucionais, como assevera o autor Kraychete (2007, 2015), quando afirma que a maioria dos grupos tem dificuldades em gerir seus empreendimentos e faltam conhecimentos apropriados para tornar suas atividades econômica e associativamente viáveis (KRAYCHETE, 2007, 2015).

Dessa forma, para que as coisas funcionem, é necessário que as questões humanas estejam também no cotidiano do empreendimento, onde os membros possam produzir suas atividades e consigam inventar o seu próprio modo de ser, tendo o homem e a mulher, no ambiente de economia solidária, condições de produzir seus modos de trabalhar, de viver e existir com dignidade e o reconhecimento das suas capacidades no empreendimento e na sociedade (VALENTIM, 2011). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre as atividades iniciais do CESOL e do empreendimento e o desempenho do empreendimento.

Gaiger (2003) aponta que os empreendimentos solidários podem ser definidos como associações, cooperativas, empresas de autogestão, grupos de produção que tenham combinação das atividades econômicas, envolvendo ações culturais e educativas, valorizando os princípios da comunidade e a coletividade social (GAIGER; FERRARINI; VERONESE, 2018). Os autores Alves e colaboradores (2016) afirmam que esses empreendimentos assumem diversas formas de economia alternativa,

como: o Cooperativismo, os Clubes de Trocas, os LETS (*Local Employment and Trading System* – Sistema Local de Emprego e Comércio), as empresas autogestionárias, o Comércio Justo.

Complementando, Razeto (1997) afirma que as características das organizações de economia solidária devem possuir um eixo orientador, e que se prevaleça a solidariedade, a partilha dos rendimentos, a cooperação, a autoajuda, as informações entre os membros e o conhecimento compartilhado entre os integrantes.

A autora Perissé e colaboradores (2017) informam que os empreendimentos econômicos solidários sofrem por limitações de recursos e com políticas públicas insuficientes. Relatam, ainda, que os empreendimentos têm sobrevivido em situações precárias, cujas dificuldades são muitas, como: acesso ao crédito, dificuldade de gestão, espaço de comercialização e tecnologia. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre as atividades iniciais do CESOL e do empreendimento e o desempenho do empreendimento.

Santos e colaboradores (2013), em seus estudos, dizem que os empreendimentos têm dificuldades para se consolidar, pois em muitos deles existe a falta de ferramentas administrativas e estratégias constantes.

Já para Matos e colaboradores (2016), esses problemas na gestão dos empreendimentos solidários acontecem por motivo de uma rotatividade de pessoal, baixa comercialização dos produtos, dificuldade de armazenamento e controle do estoque. Os autores ainda afirmam que essa situação é causada pelo baixo poder aquisitivo dos membros dos empreendimentos, falta de gerenciamento e devida ao nível de escolaridade dos integrantes. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência técnica específica (assessoria) e o desempenho do empreendimento.

Muitas vezes, esses empreendimentos de economia solidária são dependentes de matéria-prima produzida por grandes empresas e, ao mesmo tempo, precisam fazer as vendas dos seus produtos acabados para essas grandes empresas, não tendo, nesse ambiente de economia solidária, empreendimentos que se comportem como fornecedores de matéria-prima e de comercialização dos produtos da economia solidária, acabando, assim, não constituindo sua independência econômica, a fim de se firmarem como uma produção dominante e um formato jurídico e político existencial na sociedade, de forma que os empreendimentos solidários ficam sujeitos

à falência (PITAGUARI, 2010). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em comercialização, planejamento e formação de redes e o desempenho do empreendimento.

Em suas pesquisas, Gaiger (2003) aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores .

Nesse contexto, surgem iniciativas para criar instrumentos de gestão que estejam próximos dos empreendimentos solidários, a fim de propor soluções estratégicas que apontem possíveis interesses desse universo ainda não explorado (SANTOS *et al.*, 2013).

Assim, Machado e Melo (2015) afirmam que é necessário o Poder Público investir mais nos grupos de geração de trabalho e renda, ampliando os espaços de produção, capacitação, comercialização, tornando mais concretas as possibilidades de geração de trabalho e renda. Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre as atividades iniciais do CESOL e do empreendimento e o desempenho do empreendimento.

Os autores Singer, Silva e Schiochet (2014) mostram a importância da implantação de espaços de referência para a economia solidária, destacando a atuação dos agentes comunitários bem capacitados para atuarem no desenvolvimento solidário e como esses espaços funcionam para o desenvolvimento local das ações de economia (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014).

Dessa forma, surgem os Centros Públicos de Economia Solidária, que têm o propósito de prestar serviços de assistência técnica aos empreendimentos, uma vez que existe uma necessidade de aumentar esses espaços de comercialização e divulgação dos produtos oriundos da Economia Solidária (BANSI *et al.*, 2011; BANSI; MACINI; CALDANA, 2016). Medeiros e Schiochet (2008) argumentam que o propósito da criação dos Centros Públicos é tornar as atividades de economia solidária mais evidentes, por meio da formação de espaços públicos, como feiras e Centros Públicos de Economia Solidária (MEDEIROS; SCHIOCHET, 2008). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre as atividades iniciais do CESOL e do empreendimento e o desempenho do empreendimento.

Por outro lado, Barcelos (2012) afirma que o Governo Federal tinha como propósito, na agenda governamental de políticas públicas de economia solidária, criar Centros Públicos de Economia Solidária, espaços físicos com a finalidade de abrigar as atividades comerciais e de formação, efetivadas por entidades do governo ou não governamentais.

Sobre esse assunto, a autora Mello (2006) diz que os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, como também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão” (MELLO, 2006). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre o serviço de assistência em comercialização, planejamento e formação de redes e o desempenho do empreendimento.

Ainda nessa mesma linha de considerações, Silva (2012) informa que o Centro Público de Economia Solidária, por meio do apoio aos empreendimentos solidários, estimula a economia local, uma vez que fornece suporte especializado, tecnológico e financeiro (SILVA, 2012).

Cabe citar o trabalho dos autores Goerck, Bulla e Damascena (2009), que complementam que os Centros Públicos são instituições com vínculos aos programas de economia solidária, que têm o propósito de institucionalização de Políticas Públicas de Economia Solidária e se caracterizam como espaços multifuncionais, como formação local e articulação da economia popular solidária e comercialização, podendo estar vinculados a instituições governamentais ou não governamentais.

Os autores ainda enfatizam que as principais ações desenvolvidas pelos Centros Públicos estão relacionadas com: a) a promoção e o abrigo de projetos do governo e não governamentais que fortaleçam a Economia Popular Solidária; b) o apoio a projetos que promovam geração de trabalho e renda através de projetos de Economia Popular Solidária; c) o apoio à formação de uniões econômicas de empresas solidárias; d) o incentivo a ações para o desenvolvimento local; e) a disponibilização de espaços e infraestrutura apropriados para o comércio e outras atividades da economia solidária (GAVIRAGHI; GOERCK; FRANTZ, 2019; GOERCK;

BULLA; DAMASCENA, 2009; GOERCK; GAVIRAGHI; GUIMARÃES, 2019). Essa abordagem sugere a hipótese de relacionamento entre as atividades iniciais do CESOL e do empreendimento e o desempenho do empreendimento.

O propósito dos Centros Públicos é promover mecanismos próprios e que alimentem a autonomia dos membros, a fim de que os empreendimentos se consolidem e tenham um sistema hegemônico, sendo, assim, possível de atingir padrões de desenvolvimento humano e sustentável, pois requer de seus atores uma cooperação mútua no contexto socioeconômico, em âmbitos territoriais, capazes de sustentar processos de produção e comercialização globalmente (GAIGER, 2004; GAIGER; KUYVEN, 2020).

Com a revisão da literatura sobre empreendimentos solidários e programas de apoio, foi possível conhecer como são definidos os empreendimentos solidários e suas características de organizações no ambiente de economia solidária. Percebeu-se que os empreendimentos sofrem por limitações de recursos, políticas públicas insuficientes, acesso a crédito, dificuldade de gestão, espaço de comercialização, tecnologias, falta de ferramentas administrativas e estratégias contínuas.

Essas limitações parecem ser decorrentes de rotatividade de pessoal, baixa comercialização dos produtos, problemas com armazenamento e controle do estoque, motivadas pelo baixo poder aquisitivo dos membros dos empreendimentos, falta de gerenciamento e devido ao nível de escolaridade dos integrantes, sendo os empreendimentos dependentes de matéria-prima produzida por grandes empresas e, ao mesmo tempo, tendo que fazer as vendas dos seus produtos acabados para essas empresas, não tendo fornecedores de matéria-prima e de comercialização dos produtos da economia solidária em seus territórios.

Nesse sentido, é evidenciado que a implantação de espaços de referência para a economia solidária, como os Centros Públicos de Economia Solidária, pode minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos, promovendo uma melhor qualidade de vida e desenvolvimento da Economia Solidária.

2.5.1 Implantação de Centros Públicos de Economia Solidária

Os Centros Públicos de Economia Solidária (CESOL) do Estado da Bahia se deram por intermédio da Secretaria de Emprego, Trabalho, Renda e Esportes

(SETRE) e da Superintendência de Economia Solidária (SESOL), que lançou o Edital nº. 09-2012 de seleção pública (vide Anexo C), tendo como objetivo a implantação de Centros Públicos de Economia Solidária nos territórios a seguir, conforme Quadro 1 (SETRE, 2012):

Quadro 1 - Territórios de implantação de Centros Públicos de Economia Solidária no estado da Bahia.

LOTE	REGIÃO
LOTE 1	Compreende a Região Metropolitana de Salvador 1 (Camaçari, Candeias, Dias D'Ávila, Lauro de Freitas, Madre de Deus, Mata de São João, Pojuca, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passe, Simões Filho).
LOTE 2	Compreende a Região Metropolitana de Salvador 2 (Regiões Administrativas de Itapagipe, Liberdade, São Caetano, Subúrbio Ferroviário, Ilhas).
LOTE 3	Compreende a Região Metropolitana de Salvador 3 (Regiões Administrativas de Centro, Barra, Rio Vermelho, Brotas, Pituba, Boca do Rio, Itapoan, Ipitanga, Municípios de Itaparica, Vera Cruz).
LOTE 4	Compreende a Região Metropolitana de Salvador 4 (Regiões Administrativas de Cajazeiras, Valeria, Pau da Lima, Tancredo Neves e Cabula).
LOTE 5	Compreende o Recôncavo.
LOTE 6	Compreende o Sertão Produtivo.
LOTE 7	Compreende o Litoral Sul.
LOTE 8	Compreende a Bacia do Jacuípe.
LOTE 9	Compreende o Sertão do São Francisco.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Setre (2012)

Para cada Lote, a Organização Social (OS) deveria apresentar uma proposta de trabalho específica, devidamente identificada, ainda sendo possível haver propostas para mais de um deles (SETRE, 2012).

O edital traz, em sua publicização, informações de como se daria a contratação dos serviços para uma execução ágil das atividades de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários do estado da Bahia (VASCONCELOS *et al.*, 2015). A contratação seria por processo seletivo público, para escolher empresa de direito privado sem fins lucrativos, com qualificação como organização social ou em vias de se tornar, com o objetivo de firmar Contrato de Gestão para desenvolver e gerir o “Serviço de Assistência Técnica”, atendendo: “Empreendimentos Associativos Populares e Solidários” e também “Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário”, por meio da criação do “Centro Público” (SETRE, 2012).

Com a contratação da Organização Social (OS), o Estado garante o alcance dos beneficiários da política pública e a execução do serviço conforme a metodologia e a qualidade do próprio serviço ofertado pelo governo com sua supervisão, tendo

vantagens conceituais e metodológicas, uma vez que possibilita a aproximação do Estado e da sociedade civil organizada, traçando, assim, um diálogo e uma construção participativa da economia popular (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Os serviços ofertados a partir das OS garantem um modelo de gestão descentralizada, o que possibilita a resolução de pequenos problemas de forma rápida, tendo capacidade de negociações e redução de custos operacionais, proporcionando menor custo financeiro e administrativo (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

É por meio de contato entre o Governo e a OS que se dá a governabilidade da eficiência, eficácia e efetividade da gestão dos Centros Públicos, uma vez que nos contratos são pactuadas as metas e os resultados esperados da política pública de governo, conforme objetivo do contrato firmado entre as partes (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Os serviços a serem ofertados pelos Centros Públicos em cada território, conforme os Lotes, têm como modelo de gerência a Organização Social flexível e autonomamente administrada, obedecendo às diretrizes e ideais do Estado, observando-se as políticas públicas feitas para gerar trabalho e renda do ponto de vista da economia solidária, mantendo a missão da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (SETRE, 2012).

O serviço e as atividades a serem desempenhados pela organização social têm como objetivo superior a Assistência Técnica para os Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e para as Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, além da contribuição para que se inclua socioprodutivamente, por meio de trabalho decente, as pessoas capacitadas a tal. O objetivo do serviço, por sua vez, é prestar o mesmo tipo de assistência aos empreendimentos e redes citados, porém visando alcançar a sustentabilidade (SETRE, 2012).

O edital prevê que a organização social que estivesse interessada em instituir o Centro Público deveria, de acordo com o maior valor estipulado pelo Estado e conforme os objetivos principais e do serviço, desempenhar os serviços e as atividades concernentes a eles, descritas nos Quadros 2 e 3.

No Quadro 2 pode ser visualizado o **componente de implantação I**, que são exigências de contratação da OS:

Quadro 2 - Componente de Implantação I dos CESOLs.

S1 - Instalação do CESOL
<ul style="list-style-type: none"> • Locação e adequação do imóvel para receber o CESOL. • Aquisição de bens de capital e de custeio para funcionamento das instalações. • Organização do espaço.
PREMISSAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender os Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, de maneira acentuada, durante 2 anos, aproximadamente. 2. Colaboração técnica com os grupos, com média estimada de 4 horas por semana para elaborar estudos de viabilidade, por um trimestre. 3. Colaboração técnica exclusiva para os grupos, estimada em 11 horas mensais, após etapa de estudo de viabilidade, que pode ser aumentada caso haja atividades em grupo e contadas as horas para consultoria. 4. Existe necessidade de carga horária semanal, em dois turnos, para realização de reuniões com a equipe, que fará ajustes no planejamento, discussões e troca de experiências, dentre outras. 5. É necessário pensar em um tempo para a instalação do Centro Público, que deve ser de até três meses, para também se efetivarem todos os serviços: estruturação, capacitação de equipe, planejamento de início, dentre outros necessários.
INDICADORES E METAS
<p>Os Indicadores e Metas são referentes aos Objetivos Superiores e do Serviço de Assistência Técnica, indicados no Edital. Também se referem aos fundos destinados à realização do programa e aos Serviços e Atividades que fazem parte da Assistência Técnica, todos apontados no Anexo II do Edital, bem como às funções da Organização Social sob contrato.</p> <p>As Metas se referem a cada um dos Centros Públicos e devem ser seguidas conforme constam no Edital.</p>
S2 - Processos de trabalho implantado
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção da equipe. • Capacitação da equipe para a metodologia de trabalho. • Definição dos fluxos de trabalho e seus processos. • Informatização dos sistemas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Setre (2012, p. 19–23).

No Quadro 3 pode ser visualizado o **componente operacional II**, que são exigências de contratação da OS:

Quadro 3 - Componente operacional II dos CESOLs.

Componente operacional II dos CESOLs
S1 Diagnóstico e análise do contexto socioproductivo local/territorial
<ul style="list-style-type: none"> • Realização de estudos sobre os contextos econômico, de produção e social do local/território. • Identificação preliminar dos empreendimentos de associação nas áreas cobertas. • Planejamento das atividades do CESOL no território.
S2 Oficinas Temáticas (Sensibilização)
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização dos empreendimentos de associação nas áreas associativas das áreas cobertas. • Realização de Oficinas. • Avaliação das Oficinas. • Priorização de empreendimentos de associação.
S3 Estudo de Viabilidade Econômica – EVE
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização para priorizar os empreendimentos associativos. • Elaboração de agenda de trabalho com os empreendimentos de associação a fim de construir o Estudo de Viabilidade Econômica – EVE. • Realização de reuniões de trabalho com os empreendimentos de associação. • Sistematização das informações sobre os empreendimentos – EVE. • Elaboração de planos de ação após se identificar as necessidades dos empreendimentos.

Continua:

Componente operacional II dos CESOLS
S4 Assistência técnica gerencial
<ul style="list-style-type: none"> Definição e providência dos dispositivos essenciais para ao desenvolvimento das gestões de produção, comercial, financeira etc.; e das instâncias jurídicas necessárias ao funcionamento do empreendimento.
S5 Prover acesso a ativos produtivos
<ul style="list-style-type: none"> Definição da demanda dos empreendimentos por ativos produtivos. Articulação do atendimento às demandas por ativos produtivos. Assessoria para os empreendimentos elaborarem projetos para adquirir ativos produtivos.
S6 Assistência técnica socioproductiva
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento das práticas dos empreendimentos por meio de visitas técnicas que contribuam para que as atividades de produção sejam melhor executadas por meio de informação e sugestões.
S7 Assistência técnica específica
<ul style="list-style-type: none"> Fornecer consultoria aos empreendimentos a fim de gerar capacitação técnica específica aos empreendimentos, nos variados segmentos de produção.
S8 Orientação de acesso ao crédito
<ul style="list-style-type: none"> Promoção de orientação para acesso ao crédito. Assessoria na seleção da linha de crédito mais apropriada para os empreendimentos. Acompanhamento do processo de utilização do crédito pelo empreendimento.
S9 Assistência técnica em comercialização
<ul style="list-style-type: none"> Estímulo, planejamento e organização de redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário. Promoção de eventos de comercialização. Auxílio na criação de meios para entrada no mercado. Disponibilização de espaços físicos e virtuais para a prática da comercialização e sua formação.
S10 Monitoramento da Assistência Socioproductiva
<ul style="list-style-type: none"> Cadastramento do perfil dos empreendimentos e das famílias pertencentes. Sistematização das informações sobre os empreendimentos de associação durante o período e mediante as ações praticadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Setre (2012, p. 19–21).

É previsto em edital que as OS poderão realizar captação de recursos em outras fontes externas ou de receitas próprias, a fim de que sejam otimizados os índices de eficiência e também a qualidade do serviço de assistência técnica, pois a Lei n.º 8.647/2003 dá permissão para que sejam recebidos recursos externos durante o contrato de gestão, regendo sobre a destinação desses recursos ao Estado ou a outra Organização Social, uma vez que haja extinção ou rescisão contratual (SETRE, 2012). Dessa forma, a lei diz, em seu Art. 21, que o Contrato de Gestão é aparelhado por escrito, trazendo todas as obrigações tanto do Estado quanto da Organização Social e que serão obedecidas as regras do direito público. Em seu inciso II determina que o contrato tenha cláusulas relativas à extinção da Organização Social ou rescisão contratual, regendo que, nesses casos, todo o patrimônio, incluso excedente

financeiro das atividades, doações etc., passam ao Estado ou a outra Organização Social, salvo patrimônio total existente antes do contrato firmado (BAHIA, 2003).

Reis e Matos (2017), em seus achados, demonstram, conforme Tabela 1, o quantitativo de empreendimentos atendidos pelos CESOLs até o ano de 2017, conforme planilha disponibilizada pela SESOL/SETRE. Na Tabela 1, pode ser observado que os empreendimentos atendidos pela política pública têm sua forma organizacional, que pode ser: Associação, Cooperativa, Rede, Central de Associações, Complexo Cooperativo e similares, Grupos Informais e Outra. Os autores informam que, por conta de a planilha disponibilizada ter células em branco, optou-se em identificar, no tratamento dos dados, como sem preenchimento de campo, como consta no Tabela 1.

Tabela 1 - Forma de Organização dos EES atendidos pelos CESOLs.

Tipo de empreendimento atendido – CESOL	Quantidade	%
Grupo Informal	1.084	50,44
Associação	906	42,16
Cooperativas	106	4,93
Sem Preenchimento do Campo	36	1,68
Outra	12	0,56
Rede, Central de Associações, Complexo Cooperativo e Similares	5	0,23
Total	2.149	100

Fonte: Adaptado de Reis e Matos (2017).

Os autores enfatizam que, até o momento, não foi disponibilizado pela SESOL/SETRE o número de beneficiários atendidos pela política pública e que os números acima são dos empreendimentos atendidos pelo CESOLs (REIS; MATOS, 2017).

Essa abordagem sobre a implantação de Centros Públicos de Economia Solidária no estado da Bahia proporcionou o entendimento de como foram implantados os Centros Públicos de Economia Solidária no estado e conhecer os territórios abrangentes da política pública. Entender o formato de contratação da Organização Social (OS), que oferta as atividades de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários, conforme estabelecido nos componentes de serviços que tinham como objetivo principal ofertar Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, contribuindo com a inclusão socioprodutiva, de pessoas laborativamente capacitadas, por meio de trabalho decente, sendo

possível que as OS realizem captação de recursos em outras fontes externas ou de receitas próprias, a fim de ampliar o atendimento aos empreendimentos. Percebe-se que, até o momento, os empreendimentos atendidos pela política pública têm sua forma organizacional como: Associação, Cooperativa, Rede, Central de Associações, Complexo Cooperativo e similares, Grupos Informais e Outras.

2.6 Avaliação de políticas públicas e avaliação formal do programa CESOL

Secchi (2017) considera que o processo de avaliação de políticas públicas tem como propósito oferecer informações aos políticos sobre a implantação da política pública, juntamente com indicadores e informações do andamento da implantação. O autor ressalta que essas informações, como críticas e sugestões, são advindas dos beneficiários das políticas públicas.

Souza e Secchi (2015, p. 82) sustentam, ainda, que o processo de avaliação de política pública tem como resultados a geração de “informações para continuidade, alteração ou extinção da política pública”.

Outro aspecto levantado por Secchi (2017) é que a avaliação é uma das fases na qual o poder público avalia o desempenho da política pública com objetivo de aprofundar-se no estado da política, identificar se houve a diminuição do problema que gerou a política pública, sendo o momento crucial para o recebimento de respostas sobre as fases da implantação e execução da política pública. O autor sustenta, também, que a avaliação de uma política pública requer critérios e padrões uniformizados.

Contudo, Trevisan e Bellen (2008) ressaltam não existir um consenso em relação à avaliação de políticas públicas, visto que é possível que o conceito tenha múltiplas definições, podendo, até mesmo, serem contraditórias. Consideram os autores que o motivo é explicado pelo fato de que as políticas públicas abrangem inúmeras disciplinas e questões, envolvem diversas pessoas, todo tipo de instituições e englobam várias necessidades.

Já Ramos e Schabbach (2012) argumentam que os achados da avaliação de políticas públicas podem contribuir com a melhora para o processo político e para o bem-estar da comunidade, tendo em vista que quem avalia é, também, um agente social que participa tanto do processo quanto dos benefícios gerados por suas ações.

Por outro lado, a visão crítica proporcionada pelos meios acadêmicos também é importante, uma vez que conta com “a isenção e o rigor científico”.

Entretanto, Penna Firme (1994) argumenta que a avaliação tem como propósito o julgamento das iniciativas organizacionais a partir de um quadro comparativo previamente definido. Pondera, ainda, que é uma operação na qual se constata a presença de valor e qualidade desejados aos resultados das ações implantadas pela política pública.

Nesse ponto, Trevisan e Bellen (2008) explicam que a avaliação tem como propósito o alcance dos seguintes objetivos: a eficiência, a efetividade, o impacto e a sustentabilidade do desenvolvimento. Para os autores, a avaliação deve ser vista como um procedimento de melhoria do processo de demanda de decisão, garantindo, assim, melhores informações sobre a melhoria da política pública. Com esse processo de avaliação, é possível o aumento da eficiência e da eficácia no setor público, o que proporciona um papel estratégico no desenho e implantação de programas e projetos, sendo uma ferramenta no processo de gestão.

Na concepção de Carvalho (2003), a avaliação faz parte do processo da política pública, isto é, sua ação é contínua e serve tanto para identificar problemas da política quanto para fazer análises das mudanças sociais ocorridas por causa dela.

A autora ainda afirma que a avaliação, por sua vez, não deve ser confundida como sendo o processo ou o final da política pública (CARVALHO, 2003).

Já Arretche (1998) enfatiza que “eficácia, eficiência e efetividade” são pontos que surgem na literatura sobre avaliação de políticas públicas, definindo-a como um meio de análise que distingue seus objetivos, suas abordagens, técnicas e métodos de avaliação utilizados.

Aponta, ainda, que a avaliação acaba sendo um instrumento democrático, através do qual é possível ter o controle das ações do governo (ARRETCHE, 1998, 2018)

Também sobre essa tema, Costa e Castanhar (2003) destacam que o objetivo de uma política pública se distingue em três modalidades de avaliação: 1) Avaliação de metas, que tem como objetivo definir o sucesso de um programa de acordo com o nível de metas cumpridas, dando valores a elas. A avaliação é feita após a conclusão do programa ou de uma de suas etapas, chamada avaliação *ex-post facto*; 2) Avaliação de processos, que averigua sistematicamente o crescimento dos

programas sociais para identificar sua cobertura, seu alcance à população e seus processos internos, identificando também falhas e barreiras na elaboração e implantação e geração de dados para reprogramação e 3) Avaliação de impacto, que reconhece os efeitos que um programa social gera na população beneficiada, verificando se as atividades foram cumpridas e os resultados esperados foram atingidos. Essa avaliação tem por objetivo principal descobrir se houve mudanças nas condições de vida dos beneficiários do programa social e quais foram essas mudanças (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Já Carvalho (2003) sustenta que a avaliação de políticas públicas tem como finalidade o ajuste de objetivos, metas e focos sociais, sendo possível o ajuste dos meios utilizados aos fins propostos, quantificando e qualificando os benefícios gerados aos beneficiários, possibilitando identificar os efeitos que as ações da política pública provocaram nas vidas de beneficiários diretos e indiretos. Com isso, a autora ressalta que a avaliação se distingue em duas modalidades: 1) avaliação de processos, cujo objetivo é fazer o acompanhamento e a avaliação de como os processos de implantação de programas e políticas públicas estão sendo executados; não é uma avaliação de eficiência ou eficácia e sim uma avaliação de como os “meios e recursos” são adequados diante dos resultados, sem, no entanto, fazer monitoramento dos programas; 2) avaliação de impacto, que mede justamente o impacto produzido na sociedade, por uma intervenção pública, bem como sua efetividade. Esse tipo de avaliação tem como premissas: a) reconhecer o propósito das mudanças sociais na política pública em avaliação, assim medem-se seus efeitos por meio de uma análise organizada e b) estabelecer uma relação de causa e efeito entre as mudanças sociais e as ações praticadas por meio das políticas sociais, provando que essas mudanças foram, de fato, provocadas pelas ações praticadas (CARVALHO, 2003).

A autora aborda, ainda, que a avaliação deve ser estruturada em metodologia de análises e comparando o “antes” e o “depois”, entre o “proposto” e o “realizado” e entre “meios” e “fins” (CARVALHO, 2003), indo, assim, ao encontro do que diz Faria (2002) ao afirmar que a avaliação de processo de uma política pode ser mais essencial do que sua avaliação de impacto, no decorrer de seu desenvolvimento.

Carvalho (2003) ainda argumenta que a avaliação é um instrumento para se medir a eficiência e a eficácia, assim sendo, mede-se o processo da política ou do

programa; também mede a sua efetividade, ou os impactos que as suas ações promoveram.

Segundo a autora, os pressupostos permitem reconhecer o impacto na mudança social, a relação causal provocada com o programa e a mudança provocada na política em análise (CARVALHO, 2003).

O autor Kettl (1998, 2016, 2019), em outra postura, sustenta que, quando a administração pública cria fatores como eficiência, eficácia e efetividade como parâmetros de medição das ações de governo, atribui meios para avaliar diversas formas e, com isso, obtém resultados que tenham um parâmetro equivalente (KETTL, 1998, 2016, 2019).

Outro aspecto levantado por Arretche (2001) é que a metodologia adequada para um processo de avaliação não deve estar baseada em ter como parâmetro o sucesso ou fracasso de um programa. Segundo a autora, em um primeiro momento, a metodologia apropriada de avaliação apura os pontos de estrangulamento que impediram o alcance dos objetivos traçados pelos implementadores e que fogem ao seu controle.

Assim, o propósito da metodologia de avaliação é guiar os tomadores de decisão entre os objetivos e a metodologia que foi proposta para avaliação do programa ou projeto (ARRETICHE, 2001).

Traldi e Almeida (2012) comentam que a avaliação de políticas públicas e programas, no Brasil, é um desafio, uma vez que inúmeras pessoas ligadas à pesquisa acadêmica e à gestão de setores diversificados do conhecimento contribuem na formulação de suas análises e metodologias.

Nesse contexto, os autores Tinôco, Souza e Oliveira (2011), em seus estudos empíricos, afirmam que o conceito de avaliação de políticas públicas se estende às necessidades do programa e sua fase de funcionamento e dos efeitos nos impactos finais da política pública. Os autores notam que a avaliação de políticas públicas enfrenta dificuldades no decorrer do processo, visto que elementos imprescindíveis a ela, tais como a definição de seus objetivos, nem sempre estão à disposição para orientar a compreensão de como se deram os resultados e mudanças alcançadas.

No estado da Bahia, a avaliação formal dos programas sociais é realizada por meio de critérios próprios, conforme é previsto no edital de chamamento público.

A política pública do programa de Centro Público de Economia Solidária no estado se deu por meio do chamamento público edital n.º 02-2012 que tinha como objetivo dar assistência técnica a empreendimentos de associação popular e solidária, bem como redes de economia e comércio justo solidários, por meio da fundação de centro público de economia solidária, feito pela iniciativa privada, sem fins lucrativos, com qualificação como organização social ou em vias de se tornar (SETRE, 2012).

O preâmbulo do edital previa o acompanhamento e avaliação do contrato de acordo com a cláusula décima, que afirma que a CONTRATANTE será responsável por supervisionar, fiscalizar e avaliar o CONTRATO DE GESTÃO por meio da Superintendência de Economia Solidária (SESOL), além de emitir o relatório técnico sobre o cumprimento do contrato, das metas firmadas e sobre a “economicidade” das atividades (SETRE, 2012).

No Quadro 4 são apresentados 14 indicadores como parâmetros para avaliação de desempenho da OS na execução das atividades do CESOL, conforme definidos no edital 09-2012.

Quadro 4 - Indicadores para avaliação de desempenho da OS pela SETRE.

Nº	INDICADOR
1	Incremento da renda produtiva familiar
2	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento
3	Processos de trabalho em condições de operação
4	Diagnósticos do contexto realizados
5	Oficinas temáticas realizadas
6	Estudos de Viabilidade Econômica (EVE) realizados
7	Empreendimentos associativos com assistência gerencial
8	Empreendimentos assistidos pela assistência socioproductiva
9	Empreendimentos capacitados
10	Empreendimentos orientados para o acesso ao crédito
11	Empreendimentos encaminhados para as agências de microcrédito (em relação aos que necessitam, de acordo com o EVE)
12	Empreendimentos que acessaram microcrédito (em relação aos encaminhados)
13	Empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização
14	Empreendimentos e famílias com informações atualizadas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (SETRE, 2012, p. 37–41).

O parágrafo primeiro da cláusula décima diz que a SESOL encaminhará, em períodos trimestrais, um relatório técnico ao Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, também à Contratada e à Secretaria Executiva do Conselho de Gestão das Organizações Sociais, a ser enviado até o último dia do mês seguinte ao término do trimestre em exercício financeiro (SETRE, 2012).

Já no parágrafo segundo, destaca-se que a SESOL deve analisar criteriosamente os resultados obtidos, proceder às correções e encaminhamentos necessários à garantia da total eficácia do instrumento, principalmente no tocante aos parágrafos 2º, 3º e 4º, do art. 27, da Lei nº. 8.647/2003 (SETRE, 2012).

Assim, no parágrafo terceiro considera-se que, ao fim de cada exercício financeiro, deverá ser feita a consolidação desses relatórios e que a Contratante deve encaminhar esses relatórios em até 60 dias, junto com o parecer, ao Tribunal de Contas do Estado (SETRE, 2012).

Por fim, no parágrafo quarto, afirma-se que a Contratada sofrerá avaliação em relação à melhoria da gestão ao executar o contrato baseada em metodologia própria. (SETRE, 2012).

No Quadro 5 são apresentadas as evidências empíricas das atividades realizadas por dez CESOLs (Região Metropolitana Salvador 3; Norte do Itapicuru e Piemonte da Diamantina; Portal do Sertão; Sertão de São Francisco; Recôncavo; Sertão Produtivo; Litoral Sul; Bacia do Jacuípe; Irecê) geridos pelas OS contratadas, conforme o chamamento público. Os dados foram baseados nos relatórios trimestrais (julho a outubro de 2018) das OS, disponibilizados no *site* da SETRE. As informações constantes nos relatórios que foram possíveis de extrair com base nos indicadores de desempenho foram: “Empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização” e “CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento”. Os demais indicadores constantes no Quadro 5 não foram informados nos relatórios disponibilizados pelas OS no *site* da SETRE.

Essa abordagem teve como propósito entender como é realizada a avaliação de Políticas Públicas à luz do programa CESOL pela SETRE/SESOL e as Organizações Sociais, entendendo que a avaliação de política pública oferece informações aos políticos sobre a implantação da política pública, seu andamento de implantação, sugestões que são advindas dos beneficiários das políticas públicas e informações para sua continuidade.

Nesse sentido, nota-se que essa avaliação é necessária para aprofundar-se no estado da política e na qualidade dos resultados desejados pelas ações implantadas, pois o processo de avaliação não deve ser confundido como sendo o processo ou o final da política pública, estruturando, assim, suas fases metodológicas de análises, comparando o “antes” e o “depois”, baseada em ter como parâmetros o sucesso ou o

fracasso de um programa, sua fase de funcionamento e os efeitos nos impactos da política pública. Assim, foi possível, com as evidências empíricas das atividades desenvolvidas pelos CESOLs, a constatação do funcionamento de dez CESOLs, que atenderam um total de 553 empreendimentos da economia solidária, em um trimestre de 2018.

Quadro 5 - Evidências empíricas das atividades realizados pelos CESOLs.

Nº	INDICADOR	Trimestre julho a outubro de 2018										Total e Empreendimentos e Centros Públicos
		Cesol Salvador 3 Barra	Cesol Norte do Itapicuru e Piemonte da Diamantina	Cesol Portal do Sertão	Cesol Sertão de São Francisco	Cesol Recôncavo	Cesol Sertão Produtivo	Cesol Vitória da Conquista	Cesol Litoral Sul	Cesol Bacia do Jacuípe	Cesol Irecê	
1	Empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização	49	70	47	23	151	24	72	23	47	47	553
2	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (SETRE, 2019a, 2019b).

Uma síntese das definições e indicadores que deram suporte a esta pesquisa empírica nos temas apresentados é ilustrada no Quadro 6. As dimensões foram definidas como: 1 para Administrativo-financeiro; 2 para Tecnológica/Inovação; 3 para Social e 4 para Conhecimento/aprendizagem.

Quadro 6 - Síntese do referencial teórico sobre os temas ligados à economia solidária.

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
01	Alternativa ao desemprego	Aumento de vagas de emprego; Negócio próprio.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	3
02	Bem-estar da população	Acesso a bens de consumo; Acesso a rede pública de serviços (saúde, educação, assistência social).	Ramos e Schabbach (2012); Santos (2018); Guerra (2014).	3
03	Autogestão	Poder de decisão; Não ter patrão; Participação em cargos; Sente-se proprietário; Rotatividade das funções.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	1
04	Aumento cognitivo dos trabalhadores	Treinamento dos beneficiários; Acesso a níveis de escolaridade; Possibilidades de treinamentos e qualificação.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	4
05	Geração de trabalho e renda	Negócio próprio; Diferença entre trabalho na empresa e no empreendimento; Importância do processo produtivo; Importância das atividades; Etapas do processo produtivo.	Machado; Mello (2015); Ramos (2013); Santos (2018); Guerra (2014).	3
06	Melhor qualidade de vida	Equilíbrio entre trabalho, lazer e família; Acesso a esporte, cultura e lazer; A remuneração permite viver bem; Satisfação no desempenho do trabalho; O desempenho no trabalho transforma beneficiário em uma pessoa melhor.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Ramos (2013); Santos (2018); Guerra (2014).	3
07	Ampliação dos espaços de produção, capacitação, comercialização	Criação de centros públicos nos territórios; Realização de feiras em níveis territoriais, regionais e estaduais.	Machado; Mello (2015); Santos (2018); Guerra (2014), Laville (2016, 2019).	1

Continua:

continuação

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
08	Melhoria da autoestima	O trabalho contribui para mudança no modo de vida; Reconhecimento pelo trabalho; Espaço para o beneficiário apresentar suas ideias.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	3
09	Cooperação	Comprometimentos dos membros para realização do trabalho; Disposição para ajudar os membros no desempenho das funções.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	1
10	Política	Participação nas atividades comunitárias do bairro ou território; Cobrança de ações dos políticos; Interesse por política.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	2
11	Visibilidade das ações da economia solidária	Prazer em dizer que faz parte do empreendimento.	Medeiros e Schiochet (2008); Santos (2018); Guerra (2014).	3
12	Viabilidade produtiva e oferta de assistência especializada com suporte tecnológico	Serviços ofertados pelo Cesol aos empreendimentos.	Silva (2012); Perissé <i>et al.</i> (2017); Santos <i>et al.</i> (2013); Matos <i>et al.</i> (2016); Pitaguari (2010); Santos (2018); Guerra (2014).	1
13	Conhecimentos de gestão e técnicas de trabalho, microcréditos	Acesso a linhas de créditos; Planejamento para aplicação do crédito.	Silva (2012); Santos (2018); Guerra (2014).	1
14	Atividades no empreendimento para complementar sua renda como associado	Forma de complementação de renda na família. Percepção de que o dinheiro é importante.	Bertucci (2010); Santos (2018); Guerra (2014), Laville (2016, 2019).	3
15	Imensa fragilidade econômica, organizacional e gestão nas unidades da economia solidária	Falta de controles gerenciais (fluxo de caixa, contas a pagar e a receber) Falta de planejamento orçamentário.	Bertucci (2010); Perissé <i>et al.</i> (2017); Santos <i>et al.</i> (2013); Matos <i>et al.</i> (2016); Pitaguari (2010); Santos (2018); Guerra (2014) Perissé <i>et al.</i> (2017).	1
16	O apoio governamental é importante para o fornecimento de serviços.	Assistência técnica; Treinamentos e qualificação; Acesso a créditos.	Mazzei (2017); Perissé <i>et al.</i> (2017); Santos <i>et al.</i> (2013); Matos <i>et al.</i> (2016); Pitaguari (2010); Santos (2018); Guerra (2014).	4

Continua:

continuação

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
17	Relações sociais	Amigos e familiares fazem parte do empreendimento; Ajudo as pessoas; Ações em prol da comunidade; Separação dos interesses pessoais dos interesses coletivos.	Pateo e Sígolo (2010); Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	3
18	Desenvolvimento local solidário	Compra e consumo dos produtos dos empreendimentos; Informação da origem dos produtos e serviços que se consome.	Singer (2002); França Filho (2002, 2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Senhoras (2005); Pateo e Sígolo (2010); Freitas e Freitas (2013); Freitas (2017) Ramos (2013); Lima (2016); Santos (2018); Guerra (2014).	3

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 7 é apresentada a base teórica que apareceu mais vezes na revisão da literatura e foi usada no estudo empírico desta pesquisa. As dimensões foram definidas como: 1 para Administrativo-financeiro; 2 para Tecnológica/Inovação; 3 para Social e 4 Conhecimento/aprendizagem.

Quadro 7 – Base teórica de economia solidária que será usada na pesquisa empírica.

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
01	Alternativa ao desemprego	Aumento de vagas de emprego; Negócio próprio.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); Santos (2018); Guerra (2014).	3
02	Bem-estar da população	Acesso a bens de consumo; Acesso a rede pública de serviços (saúde, educação, assistência social).	Ramos e Schabbach (2012); Santos (2018); Guerra (2014).	3
03	Melhor qualidade de vida	Equilíbrio entre trabalho, lazer e família; Acesso a Esporte, cultura e lazer; A remuneração permite viver bem; Satisfação no desempenho do trabalho; O desempenho no trabalho transforma beneficiário em uma pessoa melhor.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Ramos (2013); Santos (2018); Guerra (2014).	3

Continua:

continuação

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
04	Aumento cognitivo dos trabalhadores	Treinamento dos beneficiários; Acesso a níveis de escolaridade; Possibilidades de treinamentos e qualificação.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	4
05	Melhoria da autoestima	O trabalho contribui para mudança no modo de vida; Reconhecimento pelo trabalho; Espaço para o beneficiário apresentar suas ideias.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Santos(2018);Guerra (2014).	3
06	Imensa fragilidade econômica, organizacional e gestão nas unidades da economia solidária	Falta de controles gerenciais (fluxo de caixa, contas a pagar e a receber) Falta de planejamento orçamentario.	Bertucci (2010); Perissé <i>et al.</i> (2017); Santos <i>et al.</i> (2013); Matos <i>et al.</i> (2016); Pitaguari (2010); Santos (2018); Guerra (2014)	1
07	Cooperação	Comprometimentos dos membros para realização do trabalho; Disposição para ajudar os membros no desempenho das funções.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Santos (2018); Guerra (2014), Laville (2016, 2019).	1
08	Relações sociais	Amigos e familiares fazem parte do empreendimento; Ajudo as pessoas; Ações em prol da comunidade; Separação dos interesses pessoais dos interesses coletivos.	Pateo e Sígolo (2010); Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Santos (2018); Guerra (2014).	3
09	O apoio governamental é importante para o fornecimento de serviços.	Assistência técnica; Teinamentos e qualificação; Acesso a créditos	Mazzei (2017); Perissé <i>et al.</i> (2017); Santos <i>et al.</i> (2013); Matos <i>et al.</i> (2016); Pitaguari (2010); Santos (2018); Guerra (2014).	4
10	Conhecimentos de gestão e técnicas de trabalho, microcréditos	Acesso a linhas de créditos; Planejamento para aplicação do crédito.	Silva (2012); Santos (2018); Guerra (2014).	1
11	Política	Participação das atividades comunitária do bairro ou território; Cobrança de ações dos políticos; Interesse por política.	Gaiger (2003, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2013); Santos (2018); Guerra (2014).	2

Continua:

continuação

Nº	Definições	Indicadores	Referências	Dimensões
12	Desenvolvimento local solidário	Compra e consumo dos produtos dos empreendimentos; Informação da origem dos produtos e serviços que se consome.	Singer (2002); França Filho (2002, 2013); França Filho <i>et al.</i> (2017, 2019, 2020); Senhoras (2005); Pateo e Sígolo (2010); Freitas e Freitas (2013); Freitas (2017); Ramos (2013); Lima (2016); Santos (2018); Guerra (2014).	3

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresentam-se o delineamento de avaliação de desempenho organizacional e o desempenho de empreendimentos solidários.

2.7 Definição do delineamento de avaliação da pesquisa

Nesta seção será apresentada a base teórica conceitual do delineamento da avaliação de desempenho aplicada às ações de políticas públicas, tendo como propósito de estudo desta pesquisa a avaliação de desempenho organizacional. Embora a pesquisa tenha como foco o desempenho de empreendimentos solidários, registra-se a importância de uma junção dos conceitos de desempenho organizacional.

2.7.1 Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho nas organizações vem sendo estudada e aplicada recentemente nas instituições e por meio de pesquisas acadêmicas. Corrêa (1986), em seus estudos, detectou que a teoria e a quantidade de estudos sobre avaliação de desempenho das organizações evoluíram muito pouco naquele período. Entretanto, a partir da década de 1990 começaram a surgir os modelos de avaliação de desempenho com as publicações dos autores Kaplan e Norton sobre *Balanced Scorecard* (BSC), em 1992 (LUGOBONI *et al.*, 2013).

Atualmente, as organizações buscam, por meio da gestão de desempenho, examinar os seus resultados e atitudes, o que é facilitado com as novas técnicas e as

mudanças diversas que a gestão de desempenho organizacional tem passado nos dias atuais. Sendo assim, a gestão do desempenho organizacional é uma ferramenta útil para que as instituições possam atingir os seus objetivos e resultados com sucesso. Contudo, a avaliação de desempenho tem o propósito de indicar qual é a variação do desempenho organizacional em relação aos resultados que a instituição planejou, apreciando todas as variáveis e dimensões que estão ligadas à execução dos objetivos da organização (LUGOBONI *et al.*, 2018).

O autor ainda expõe que o desempenho organizacional está ligado a fatores técnicos, métricas e sistemas de mensuração que, em conjunto, elevam esse desempenho. Dessa forma, as ações devem ser constantemente avaliadas com o intuito de se comparar a relação entre os recursos aplicados e seus resultados. Os sistemas de mensuração do desempenho abrangem processos que medem o desempenho da organização, além de auxiliar no planejamento, implementação, comunicação de estratégias e gerenciamento. Também influenciam no comportamento e nas ações de empregados e *stakeholders*, o que ajuda na tomada de decisões pela administração (LUGOBONI *et al.*, 2014a).

Cameron e Whetten (1983), em sua obra clássica sobre os modelos de efetividade organizacional, enfatizam que os estudos organizacionais devem ter total importância no quesito de desempenho. Os autores ainda destacam que o estudo do desempenho organizacional implica em uma efetividade: 1) teórica, onde estão os modelos organizacionais; 2) empírica, onde estão as variáveis dependentes das pesquisas; 3) prática, onde está o ato de avaliar os resultados esperados pelas organizações.

Dessa forma, o desempenho organizacional pode ser definido, de maneira mais estrita, como padrão para medir como a organização usou seus recursos com eficiência e eficácia para atingir suas metas (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

O autor amplia a discussão do desempenho organizacional ao esclarecer que a eficiência é "um padrão interno do desempenho organizacional" que traz medidas que se obtêm facilmente, porém com difícil interpretação. Por eficácia, o autor entende que é "um padrão externo aplicado aos resultados ou atividades de uma organização", ou seja, amplia-se a visão que era inerente à organização para fora e esses dois conceitos, juntos, formam a ideia da mensuração de desempenho (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Chiareto (2014) comenta que, de início, as avaliações de desempenho tinham como base os resultados financeiros das organizações, mas que nas décadas de 1970 e 1980 existia uma insatisfação com relação a esses métodos de avaliação de desempenho, sendo necessários novos métodos, em que o financeiro não fosse a parte maior do processo de medição. Surgiram, assim, diversas metodologias para medir o desempenho das organizações e se teve uma grande evolução no decorrer dos anos (CHIARETO; CORRÊA; CARNEIRO DA CUNHA, 2018).

Essas metodologias combinam medidas financeiras e não financeiras, contribuindo, assim, para uma melhoria do desempenho das organizações e uma competitividade organizacional (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

Com relação ao nome do modelo da metodologia de avaliação do desempenho organizacional, Lugoboni (2010) informa que alguns sistemas apareceram sem ter nome definido e são relacionados somente à área de medição. Um conjunto de autores, sem uma linha temporal, apresentou alguns modelos, portanto, não se pode afirmar qual a autoria e são pouco vistos na literatura brasileira, o que não é o caso, por exemplo, do *Balanced Scorecard* (BSC), com extensa literatura até mesmo no país. Dessa literatura, alguns sistemas são apresentados em conjunto, com análises de suas diferenças e em que aplicá-los (LUGOBONI, 2010).

Os modelos de avaliação de desempenho tentam suprir a necessidade das empresas em atingir eficácia nas medições, com necessidade de acompanhar as mudanças do meio em decorrência do tempo, que afetam também os valores, processos e competências da empresa, com isso, as formas de avaliação. Por isso, os sistemas de avaliação de desempenho também estão em constante evolução e as mudanças e o desenvolvimento das organizações é que determinam a eficácia da evolução de seu modelo de avaliação (LUGOBONI, 2010)

Na revisão de literatura realizada foram encontrados 29 modelos de avaliação de desempenho, que são: **1.** Financeira; **2.** Processos centrais (*Core Processes*); **3.** Desempenho do funcionário (*Employee Performance*); **4.** Processos operacionais; **5.** Painel de Controle de Bordo (*tableau de bord*); **6.** *The Appraisal of Management*; **7.** Modelo do Prêmio Deming; **8.** Administração por Objetivos (APO); **9.** Método das Áreas-chave de Resultado **10.** Contabilidade de recursos humanos; **11.** Método de Buchele; **12.** Modelo de Avaliação de Desempenho Global (*Made-O*); **13.** Modelo do Prêmio Malcon Baldrige; **14.** Modelo do Prêmio Europeu de *Quality*; **15.** PMQ –

Performance Measure Questionnaire; **16.** *Strategic Measurement and Reporting Technique (Smart)*; **17.** *Balanced Scorecard (BSC)*; **18.** SCD – sete critérios de desempenho; **19.** Método de Rummler e Branche; **20.** Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho (MQMD); **21.** *Skandia Navigator*; **22.** IDPMSB – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System*; **23.** *Sigma Sustainability Scorecard*; **24.** VE – *Value Explorer*; **25.** IDPMSA – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System*; **26.** *Value Chain Scoreboard (VCS)*; **27.** *Performance Prism (PP)*; **28.** Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); **29.** Indicador de Desempenho Global – *Environment (IDG-E)*, além de muitos outros. No decorrer da revisão da literatura serão conceituados os principais modelos que foram utilizados na construção de indicadores do objeto da pesquisa. No Quadro 8 pode ser visualizada a evolução dos modelos de avaliação de desempenho organizacional, juntamente com a definição, ano de criação e criador.

Lugoboni (2015) reforça que em um sistema de medição de desempenho organizacional devem ser consideradas medidas internas e externas, financeiras e não financeiras da organização. Os autores Callado, Callado e Almeida (2008) já ponderavam que, ao implantar esse sistema de medição, o foco estratégico da medição tem que ser mantido, a fim de que o maior número de variáveis necessárias para as tomadas de decisões seja utilizado, tais como satisfação, retenção e fidelidade do cliente; qualidade do produto etc. A medição de desempenho é uma ferramenta capaz de gerar conhecimento, informações, relatórios tanto sobre as metas quanto sobre o desempenho financeiro e econômico, dando controle sobre esses aspectos e satisfação aos *stakeholders* (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008).

Quadro 8 – A Evolução dos estudos sobre os modelos de Avaliação de Desempenho.

Nº	Modelo ou área de avaliação	Autores (criadores) ou Líderes presumidos	Data ou período de origem	Definição (Ideia principal do modelo)
01	Financeira	Diversos	Pré-século XX	Medição de áreas financeiras para julgar o sucesso de empreendimentos comerciais e governamentais.
02	Processos centrais (<i>Core Processes</i>)	Frederick Taylor e Frank e Lillian Gilbreth	Início dos anos 1900	Estudos de tempo e movimentos. Desenvolver formas de conseguir realizar mais, com eficiência, em menos tempo.

Continua:

continuação

Nº	Modelo ou área de avaliação	Autores (criadores) ou Líderes presumidos	Data ou período de origem	Definição (Ideia principal do modelo)
03	Desempenho do funcionário (<i>Employee Performance</i>)	Diversos Pesquisadores	1930 a 1940	Pesquisa sobre a importância do desempenho dos funcionários para o sucesso organizacional.
04	Processos operacionais	W. Edwards Deming e Walter E. Shewart	1930 a 1940	Pesquisa em torno do conceito e fontes de variabilidade e relações entre os desempenhos correntes e futuros.
05	Painel de Controle de Bordo (<i>tableau de bord</i>)	Engenheiros de processos franceses	1930 a 1950	Identifica relações de causa e efeito – antecessor do conceito de BSC.
06	<i>The Appraisal of Management</i>	Jackson Martindell	1950	Ferramenta que permitiria realizar uma análise completa das organizações, dos mais diferentes tipos. Seria um modelo de avaliação que atenderia aos seguintes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade; • inteligibilidade; • comparabilidade; • mensurabilidade; • enfoque sistêmico.
07	Modelo do Prêmio Deming	Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)	1951	O prêmio Deming é concedido às empresas que desenvolvem as melhores técnicas (métodos) de gestão, considerando as dez categorias de análise.
08	Administração por Objetivos (APO)	Peter Drucker	1954	Gerar controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido.
09	Método das Áreas-chave de Resultado	R. Cordiner (CEO - GE)	1955	Baseia-se em oito pontos-chave: lucratividade; posição de mercado; produtividade; liderança de produto; pessoal; atitude dos empregados; responsabilidade pública e equilíbrio entre curto e longo prazo.
10	Contabilidade de recursos humanos	Roger H. Hermanson e outros	1964	Quantificação de valor econômico de pessoas como insumo de decisões gerenciais e financeiras.
11	Método de Buchele	Robert Buchele	1970	Avaliação de desempenho de empresas, seja como um todo, seja em alguns de seus aspectos. O autor (Buchele) divide o livro em duas partes: a primeira, que trata da avaliação de pequenas empresas e as possíveis crises que lhes são próprias e a segunda, dedicada a médias e grandes empresas, em que expõe o método da avaliação direta, que visa a examinar a qualidade da administração, por meio do estudo dos processos administrativos: planejamento, controle, organização, assessoria e direção.

Continua:

Nº	Modelo ou área de avaliação	Autores (criadores) ou Líderes presumidos	Data ou período de origem	Definição (Ideia principal do modelo)
12	Modelo de Avaliação de Desempenho Global (<i>Made-O</i>)	H. L. Corrêa	1986	Verifica as causas de desempenho dentro de cada módulo de desempenho da organização. Usa mecanismos de análise crítica do desempenho global; estimula aprendizado; usa múltiplas dimensões de desempenho; identifica relações de causa e efeito; busca o alinhamento com a estratégia e a estrutura organizacional por meio da adaptação dos módulos e indicadores; e usa métodos de avaliação qualitativos e quantitativos.
13	Modelo do Prêmio Malcon Baldrige	<i>Foundation for the Malcon Baldrige National Quality Award</i> Por Ronald Reagan	1987	O prêmio pretende reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visa a promover a qualidade e a satisfação dos clientes, em diversos setores, como saúde, educação e setores com e sem fins lucrativos, sejam organizações públicas ou privadas.
14	Modelo do Prêmio Europeu de <i>Quality</i>	<i>European Foundation for Quality Management</i>	1988	Trata-se de uma ferramenta para avaliar a maturidade da organização, melhorando seu desempenho e ganhando reconhecimento.
15	PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>	Dixon, Nanni e Vollmann	1990	Avalia a efetividade do sistema de medição de desempenho e identifica as necessidades de melhoria das organizações. Mecanismos de análise crítica do desempenho global facilitam a avaliação organizacional, estimulam a participação dos funcionários no processo de avaliação do modelo de avaliação e facilitam o aprendizado organizacional.
16	<i>Strategic Measurement and Reporting Technique (Smart)</i>	Lynch e Cross	1991	Leva à visão, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais suportem a visão da organização.
17	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Robert S. Kaplan e David P. Norton	1992	Sua utilização é justificada para mensurar o desempenho da organização e se concentra na gestão da elaboração e desenvolvimento da estratégia da organização, a partir da missão, visão, objetivos, iniciativas e indicadores. Divide a organização em quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento), criando objetivos relacionados (relação de causa-efeito).

Continua:

continuação

Nº	Modelo ou área de avaliação	Autores (criadores) ou Líderes presumidos	Data ou período de origem	Definição (Ideia principal do modelo)
18	SCD – sete critérios de desempenho	Sink e Tuttle	1993	Avalia o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave. Usa medidas de desempenho em todos os pontos-chave (sistemas receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores) e apresenta múltiplas dimensões de desempenho e mecanismos de realimentação, que fornecem informações do resultado das ações de melhoria contínua.
19	Método de Rummler e Branche	Rummler e Branche	1994	Modelo que trabalha a relação entre as necessidades de desempenho e os níveis de desempenho. Utiliza medidas que sejam sólidas; retrata as dimensões críticas (qualidade, produtividade e custo) para cada saída com critérios claros de mensuração; e contempla todos os níveis de desempenho (da organização, do processo e do trabalho).
20	Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho (MQMD)	Hronec	1994	Avalia o “valor” para o cliente (relação custo/qualidade), e o “serviço” para o cliente (relação qualidade/tempo).
21	<i>Skandia Navigator</i>	L. Edvinsson	1997	Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual para, a partir disso, criar um valor sustentável, agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta.
22	IDPMSB – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Ghalayimi e Noble, 1996 Ghalayimi, Noble e Crowe, 1997	1997	Procura a melhoria por meio da integração das áreas e a “alça de <i>feedback</i> ”. As equipes de melhoria atualizam os padrões de desempenho.
23	<i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	<i>British e Standards Institution</i> e outros	1999	Com base na <i>Triple Bottom Line</i> , busca medir e estabelecer relações sob os cinco capitais: Natural, Econômico, Social, Infraestrutura e Humano. No primeiro caso, o <i>Sigma</i> integra abordagem para o capital ambiental, humano, social, industrial e capital financeiro. No segundo caso, dispõe sobre o exercício da responsabilidade, de modo transparente e responsável com todos os <i>stakeholders</i> , em concordância com regras e padrões.
24	VE - <i>Value Explorer</i>	Andriessen & Tissen da KPMG <i>Knowledge Advisory Services</i> (Países Baixos)	2000	Objetiva a identificação do valor (financeiro) dos recursos intangíveis (avaliação do ativo intelectual).

Continua:

Nº	Modelo ou área de avaliação	Autores (criadores) ou Líderes presumidos	Data ou período de origem	Definição (Ideia principal do modelo)
25	IDPMSA – <i>Integrated and dynamic Performance Measurement System</i>	Bititci, Carrie e McDevitt, 1997, Bititci, Carrie e Turner, 1998, Bititci, Turner e Bergmann, 2000	2000	Viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção.
26	<i>Value Chain Scoreboard</i> (VCS)	Baruch Philip Bardes	2001	O <i>scoreboard</i> usa uma cadeia de valor que consiste em três fases: descoberta de novos produtos, serviços ou processos; estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços.
27	<i>Performance Prism</i> (PP)	Neely, Adams e Crowe; Kennerley e Neely	2002	Utiliza o prisma de desempenho com base em perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades e à contribuição dos interessados.
28	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade	2002	PNQ representa o reconhecimento das melhores práticas de excelência em gestão desempenhadas pelas organizações no Brasil. Traz uma visão abrangente para otimizar o desempenho organizacional. Baseia-se em oito dimensões: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processos e resultados.
29	Indicador de Desempenho Global – <i>Environment</i> (IDG-E)	Carlos Augusto Passos e Renata Giovinazzo Spers	2014	Tem como principal diferencial, além da base dos modelos citados anteriormente, a avaliação do ambiente externo e interno com pesos ponderados nos módulos de ADO. Esse aspecto ajuda a organização a melhor planejar suas estratégias e objetivos, bem como flexibilizar o desempenho organizacional, uma vez que a mudança ambiental provocará a flexibilização dos objetivos e metas dentro da empresa em uma relação de causa e efeito.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de (CRISPIM; LUGOBONI, 2011, p. 4); (LUGOBONI, 2017, p. 38); (LUGOBONI, 2010, p. 24–28) e (SOARES, 2016).

Carneiro (2005b) argumenta que o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado. Por isso, pesquisadores têm desenvolvido suas pesquisas em desempenho focando nos aspectos diversos do desempenho organizacional, visto que cabe aos autores a divisão dos objetivos específicos de suas pesquisas para, com isso, se ter a resposta ou como o melhor fenômeno do desempenho deve ser entendido.

Já para os autores Matitz e Bulgacov (2011b), o conceito de desempenho tem sido estudado por diferentes grupos de autores que buscam um conceito multidimensional, que desenvolva “medidas agregadas de desempenho organizacional”. Afirmam os autores que esses estudos são importantes para o esclarecimento de quais características devem ser levadas em conta para o conceito (MATITZ; BULGACOV, 2011b).

Em seus estudos, Matitz e Bulgacov (2011b) ainda comentam sobre o uso do conceito de desempenho como variável dependente, que leva a três dimensões: 1) operacionalização, a qual envolve o significado do desempenho e tem os *stakeholders* como fonte importante de indicador de desempenho; 2) amostragem, na qual estão as unidades de análise de dados; 3) coleta de dados, que possui fontes com os dados de forma primária ou secundária e cuja abordagem seja objetiva e subjetiva.

O exposto vai ao encontro do que demonstraram Carneiro e colaboradores (2005b) ao afirmarem que em nenhuma medida individual é possível capturar suas informações, pelo motivo da complexidade do fenômeno do desempenho. Dessa forma, os autores defendem que os formatos de medidas para o sucesso das empresas deveriam ser com base nos *stakeholders*, que podem utilizar indicadores financeiros ou não financeiros, mesmo com visões complementares ou conflitantes; comparados contra os *benchmarks*, em que se avalia se objetivos pré-estabelecidos foram alcançados; e pelos resultados, em que se comparam as medidas atuais e as expectativas para o futuro com resultados de desempenho anteriores, avaliando pontos de melhora e piora. Os autores informam que, embora conceitualmente diferentes, esses tipos de medida estão correlacionados por referirem-se a uma mesma situação por ângulos distintos (CARNEIRO *et al.*, 2005b).

Atualmente, medir o desempenho das organizações requer dos gestores o aperfeiçoamento e a definição de metas estratégicas de alcance de resultados satisfatórios. Para isso muitas organizações se baseiam em resultados financeiros para avaliar o seu desempenho organizacional (LUGOBONI *et al.*, 2018). Porém, as medidas organizacionais por indicadores financeiros eram bem aceitas no passado, visto que atendiam a alguns setores específicos da organização e não eram fáceis de interpretar (LUGOBONI *et al.*, 2018). Em decorrência, Crispim e Lugoboni (2011) afirmam que a avaliação de desempenho veio agregando atributos em diversas áreas das instituições, como a área financeira e a de recursos humanos ou o estudo de

cenários do mercado, fazendo com que o gerenciamento ficasse mais complexo e com caráter multidisciplinar (CRISPIM; LUGOBONI, 2011).

Contudo, Sanches (2011) argumenta que o desempenho organizacional deve ser alcançado em todas as áreas da instituição e medido periodicamente. Nesse tocante, afirma que o desempenho é o resultado alcançado e que se pode medir, em determinado intervalo de tempo, por uma entidade, negócio ou pessoa. Ele precisa causar mudanças no gerenciamento das organizações. A avaliação de desempenho traz não só o resultado, que é o próprio desempenho, mas a questão de como ela deve ser usada para medir esse desempenho (SANCHES, 2011).

Dessa forma, para medir o desempenho organizacional são necessárias as métricas. Como apontam os autores Ferreira e Otley (2009), essas medidas podem ser financeiras ou não financeiras e são métricas utilizadas em diferentes níveis da organização, que podem ser usadas para avaliar os objetivos organizacionais que foram previamente estabelecidos (FERREIRA; YAP; O'DWYER, 2017).

A escolha de um modelo adequado pela organização para avaliação de desempenho organizacional deve levar em consideração as seguintes perguntas, conforme proposição de Corrêa (2010): “para quê?”; “para quem?”; “o quê?”; “como?”; “quem?” e “quando?”. Com isso, será possível identificar as dimensões e os indicadores que serão usados na aplicação (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011). Os autores afirmam que a avaliação de desempenho organizacional precisa mostrar uma relação de causa e efeito entre os objetivos, demonstrando que existe interação entre as várias áreas da organização e não apenas em uma determinada área. Nessa avaliação levam-se em consideração as inúmeras variáveis que podem interferir nos objetivos do planejamento estratégico e pode-se apresentar seus resultados por meio de um mapa estratégico (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

Da mesma maneira, Martins (2006) avalia que um sistema de medição de desempenho é apropriado no tocante ao processo das tomadas de decisão, entretanto é um sistema que tem dificuldades na medição adequada de “ativos intangíveis e intelectuais” (MARTINS, 2006).

Além disso, o autor reflete que essa medição induz ao entendimento, que leva à aquisição de conhecimento, refletindo em obtenção do poder. O homem, segundo o autor, se difere dos animais na sua capacidade de observação, medida, análise e uso de informações para fazer mudanças (MARTINS, 2006).

Do ponto de vista de Sanches (2011), medir o desempenho do negócio ajuda a melhorar a eficiência operacional para uma melhor tomada de decisão. Anthony e Govindarajan (2006) colocam que, para um controle gerencial da organização, as medidas estratégicas podem ser das seguintes formas: medidas de resultados e causais, medidas financeiras e não financeiras, e medidas internas e externas, como são ilustradas no Quadro 9.

Para Harrington e Harrington (1997), a avaliação de desempenho é um conjunto de medidas que ajuda as organizações a identificarem sua evolução e seus processos, tendo como retorno informações precisas para a tomada de decisões preventivas e/ou corretivas, conforme seu estabelecimento de metas em seu planejamento. Como asseveram os autores, as medidas são fundamentais, uma vez que, não podendo medir alguma coisa, não há como controlá-la e, sem poder controlá-la, também não há como gerenciá-la, tampouco melhorá-la e, sem melhorá-la, não há como prever resultados. As medições são onde as melhorias começam, permitindo elaborar as metas e, sem isso, todo o processo é prejudicado (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997).

Quadro 9 – Tipos de medidas estratégicas de um sistema de mensuração de Desempenho.

Dimensão	Definições
Medidas de resultados e causais	Medidas de resultados indicam o resultado final da estratégia (por exemplo, o aumento da receita). São tipicamente indicadores do passado e dizem ao gestor o que aconteceu. Já as medidas causais são medidas de orientação, ou seja, que mostram o progresso das áreas-chave na implantação da estratégia e podem ser utilizadas em níveis mais básicos, além de indicar mudanças incrementais que podem afetar o resultado final, medir o tempo do ciclo de lançamento de um novo produto. Medidas de resultados e causais são intrinsecamente ligadas, já que, se o resultado indicar que há algum problema, porém as medidas causais indicarem que a estratégia vai bem, pode estar aí uma situação na qual a mudança na estratégia seja necessária.
Medidas financeiras e não financeiras	É evidente que as empresas se preocupam com modelos sofisticados de avaliação financeira. Basta acompanhar o movimentado mercado de valores e as altas remunerações pagas a CFOs (<i>Chief Financial Officers</i>). Porém, os autores ressaltam que outros fatores são importantes, como a satisfação do cliente e a qualidade e, na década de 1980, nos EUA, as empresas que não consideraram tais fatores tiveram seus resultados afetados negativamente. A principal dificuldade de se incluir medidas não financeiras nos sistemas de mensuração de desempenho está justamente na forma de medir fatores não financeiros. Podemos citar algumas medidas financeiras surgidas na década de 1980 e, ainda hoje, muito utilizadas, como ROI, ROE, ROCE, EVA, ABC e ainda outros indicadores mais populares, como VPL, TIR, <i>Payback</i> , cujo papel primordial é medir resultados financeiros, geralmente em um curto período de tempo.

Continua:

Dimensão	Definições
Medidas internas e externas	Em um cenário ideal, as empresas deveriam atingir um equilíbrio entre as medidas externas, como satisfação do cliente, e medidas internas, como rendimento da produção. A razão para essa recomendação é o fato de que as companhias sacrificam frequentemente seu desenvolvimento interno para obter resultados externos ou ignoram completamente resultados externos, acreditando, de modo equivocado, que medidas internas são suficientes.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptada dos autores (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; SANCHES, 2011)

Os autores afirmaram, ainda, que a medição do sistema de desempenho organizacional proporciona suporte às organizações em termos de eficiência e de eficácia estratégica, por meio de informações que são essenciais para a melhoria do seu desempenho (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997).

Rummler e Brache (1994) apresentam uma abordagem em três níveis quanto às medidas de desempenho organizacional, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Dimensões de desempenhos das empresas

Dimensão	Definições
Nível de Organização	O desempenho é observado pela estratégia, objetivos, estrutura da organização e emprego dos recursos.
Nível de Processo	O desempenho é observado no fluxo do trabalho, por meio dos processos interfuncionais. Esses processos devem atender às necessidades do cliente.
Nível de Trabalho/Executor	As variáveis de desempenho incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o <i>feedback</i> , as recompensas e o treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 19).

Para Sink e Tuttle (1993), o sistema de mediação ajuda no desempenho organizacional, existindo, assim, alguns aspectos sobre a classificação das dimensões do desempenho que são apresentados em sete medidas, que podem ser visualizadas no Quadro 11:

Quadro 11 - Dimensões que caracterizam as medidas de desempenho

Medidas	Definições
Eficácia	Realização efetiva das coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. A medida operacional de eficácia é o <i>output</i> obtido dividido pelo <i>output</i> esperado.
Eficiência	Consumo previsto de recursos dividido por consumo efetivo de recursos.

Continua:

continuação

Medidas	Definições
Qualidade	É medida em seis pontos: iniciando pelos fornecedores, passando pelos materiais que chegam aos processos, pelos processos de transformação, pela saída do sistema organizacional, pela satisfação do cliente e, finalmente, pelo processo de gerenciamento da qualidade.
Produtividade	Relação entre o que é gerado por sistema organizacional e o que entra neste sistema. É o <i>output</i> sobre o <i>input</i> .
Qualidade da Vida de Trabalho	A resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional.
Inovação	O processo criativo de mudar o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo as coisas, a estrutura, tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas etc., para reagir com êxito a pressões, oportunidades, desafios e ameaças externos e internos.
Lucratividade/Budgetabilidade	Relação entre um resultado e os <i>inputs</i> , ou seja, a lucratividade é representada como “uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos” e budgetabilidade, “uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados”, e custos, cumprimento e prazos efetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (SINK; TUTTLE, 1993, p. 175–193).

Kaplan e Norton (1997) informam que as medidas para o desempenho organizacional estão evidenciadas em uma forte visão estratégica das organizações, cujos estudos podem ser direcionados em quatro dimensões, conforme apresentado no Quadro 12.

Os autores denominaram o modelo de avaliação de desempenho como *Balanced Scorecard* (BSC) e afirmam que, diferente dos modelos tradicionais de gestão, ele permite usar medidas mais genéricas, submetendo o desempenho à ótica do cliente, tanto interno quanto externo, para demarcar as estratégias adotadas pela empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quadro 12 – Medidas de desempenho organizacional - Balanced Scorecard (BSC).

Dimensões	Definições	Indicadores
Financeira	Perspectiva segundo a visão dos acionistas	-Receita por funcionário. -Receita gerada por novos produtos e/ou serviços. -Retorno / Valor dos ativos. -Vendas cruzadas. -Retorno / Capital empregado. -Custo vs Custos dos concorrentes. -Taxa de redução dos custos. -Custos unitários (de produção; por transação).

Continua:

continuação

Dimensões	Definições	Indicadores
Cliente	Perspectiva de acordo com satisfação e retenção de segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes. - Participação em conta. - Fatia de mercado. - Vendas por cliente. - Custo de manutenção de clientes. - Custo de captação de novos clientes. - Vendas efetivadas / Nº. de contatos - Índice de perda de clientes. - Índice de satisfação de clientes.
Processo interno	Perspectivas direcionadas para satisfação dos acionistas e dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Custos administrativos / retorno. - % de entregas realizadas no prazo. - Giro do estoque. - Custo de erros administrativos. - Investimento P&D / total de investimentos. - Tempo de desenvolvimento. - Tempo de atendimento de pedidos.
Aprendizado e Crescimento	Perspectiva conforme a capacidade de mudar e melhorar a partir das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação dos funcionários. - Clima organizacional. - Benefícios oferecidos. - Satisfação dos Funcionários. - Retenção de funcionários. - Produtividade dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (MUNARETTO, 2013, p. 54) e adaptado de (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8;26-29).

Segundo Hronec (1994), as medidas de desempenho são classificadas em três dimensões, conforme apresentado no Quadro 13:

Quadro 13 – Dimensão do desempenho.

Medidas	Definições
Qualidade	A qual quantifica a excelência do produto ou serviço na visão do cliente.
Tempo	O qual quantifica a excelência do processo e é de interesse da administração.
Custos	O qual quantifica o lado econômico da excelência e, dentre os diversos interessados, destacam-se a administração e os acionistas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (HRONEC, 1994, p. 16).

Para Carneiro e colaboradores (2005b), a avaliação de desempenho tem elementos como as classes de medidas do desempenho, que são definidas pelos autores conforme Quadro 14:

Quadro 14 - Dimensões das Medidas de Desempenho.

Dimensão	Definição
Contábeis-financeiras	Do ponto de vista dos acionistas, as medidas contábeis-financeiras são importantes, posto que indicam quão bem os recursos financeiros vêm sendo geridos.

Continua:

continuação

Dimensão	Definição
Medidas de clientes/de mercado	Boa imagem junto aos clientes pode ser um bom indicador de sucesso passado. Além do mais, alguns indicadores de mercado, tais como qualidade de produto, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes ou imagem da marca podem ser melhores preditores de desempenho futuro do que as próprias medidas contábeis-financeiras.
Medidas de processos internos	Medidas de eficiência indicam quão bem os recursos vêm sendo usados para gerar receitas e também indicam se tem havido desperdício de recursos. Medidas de eficácia também são relevantes, uma vez que indicam o atingimento de níveis mínimos ou máximos de objetivos organizacionais. As medidas de processos internos (eficiência e eficácia) são, na verdade, determinantes do desempenho financeiro.
Medidas de inovação e aprendizado	Adaptar seus produtos e processos a novas condições. Sob esse aspecto, o comprometimento da força de trabalho para com os objetivos organizacionais, bem como o investimento em áreas promissoras (fronteiras tecnológicas, novos produtos ou novos mercados/países) podem ser importantes preditores de resultados futuros.
Medidas sociais	É essencial que suas ações contribuam para o atendimento das necessidades da sociedade. Sua contribuição pode ser medida pelas iniciativas destinadas a melhorar o bem-estar da comunidade em sua volta.
Medidas comportamentais/situacionais	Que reflitam o contexto situacional enfrentado pelas empresas, tais como obstáculos (percebidos). Um tipo de medida situacional, como sobrevivência, pode dar alguma indicação, ainda que imperfeita, de sucesso ou fracasso.
Medidas gerais/agregadas	Uma vez que podem ser necessários vários tipos de medidas para contar a trajetória de sucesso ou de fracasso de uma empresa, é recomendável usar algum tipo de medida que forneça uma informação consolidada dos resultados de diversas áreas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Carneiro *et al.* (2005b, p. 4–6).

Para Savit e Weber (2007), os indicadores de resultados podem ser definidos com o conceito básico de tríplice de resultados ou *triple bottom line*: econômico, social e ambiental, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Desempenho pelo Tríplice de Resultado.

Medidas/Indicadores	Definições /Parâmetros
Econômicos	Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários, criação de emprego.
Ambientais	Qualidade do ar, qualidade da água, uso de energia, geração de resíduos.
Sociais	Práticas trabalhistas, impactos sobre a comunidade, direitos humanos, responsabilidade pelos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (FEVORINI, 2010, p. 39; SAVIT; WEBER, 2007).

Assim, essas medidas de desempenho são relevantes no processo de avaliação do desempenho das organizações, por contemplarem, além das medidas tradicionais, aspectos relativos à medição dos ativos intangíveis (MARTINS, 2006).

Já para Matitz e Bulgacov (2011b), os resultados como indicadores para avaliação organizacional têm como parâmetros as ações organizacionais que devem ter os seguintes atributos, conforme sugestão dos autores demonstrada no Quadro 16.

Quadro 16 – Indicadores para mensuração do desempenho.

Dimensão	Definição
Econômico-financeiro-mercadológica	Avaliação do desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico.
Social	Avaliação do resultado com base em mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais.
Ambiental-natural	Avaliação do desempenho com base no uso e/ou conservação de recursos naturais.
Técnico-operacional	Avaliação do desempenho com base em processos ou atributos internos.
Política	Avaliação do resultado com base no poder de influência.
Mista	Utilização simultânea de duas ou mais áreas de resultado organizacional.

Fonte: Elaborado a partir dos autores Matitz e Bulgacov (2011b, p. 587).

O autor Carneiro e colaboradores (2005b) consideram que as dimensões apresentam importantes indicadores de desempenho e possuem vantagens e desvantagens em suas mensurações. Assim, cabe ao pesquisador em particular, antes da escolha de quais medidas utilizar, identificar os efeitos dos dados de cada dimensão a serem mensurados. Com isso, é possível que se chegue à conclusão ou generalização com os dados obtidos dos resultados da pesquisa.

A mensuração dos dados coletados com base em métodos de avaliação de desempenho organizacional é explicitada pelos autores Corrêa e Hourneaux Junior (2008) que citam, com base em suas pesquisas empíricas realizadas para analisar a avaliação de desempenho, os seguintes critérios no momento de avaliação: 1) ângulo sistêmico – o que quer dizer que demonstra variadas visões da empresa, sem avaliações com foco em áreas determinadas; 2) ângulo estratégico – relaciona-se diretamente com as linhas estratégicas da empresa; 3) metodologia baseada na literatura administrativa sem utilização de *softwares* para esses fins.

Já para os autores Waggoner, Neely e Kennerley (1999), para a avaliação do desempenho nas organizações é necessária a descoberta das sínteses das forças e seus fluxos de diferenciação no gerenciamento das operações. Os autores explicam essas sínteses das forças genéricas dividindo-as em quatro categorias. São elas: 1)

as influências internas ou as relações de poder dos “interesses dominantes”; 2) as influências externas ou a legislação mercantil; 3) os aspectos do processo, que são as maneiras de implantação das políticas e sua gestão; 4) os aspectos da mudança ou o apoio que ela tem e os riscos de ganhos e perdas relativos a ela.

Os autores ainda confirmam que essas forças podem influenciar a evolução dos sistemas de medição de desempenho organizacional, sendo necessário ter em mente os fatores que impactam a evolução e a mudança dos sistemas de medição de desempenho (WAGGONER; NEELY; KENNERLEY, 1999).

Sanches (2011) esclarece que mensurar promove resultados como as mudanças na organização, pois tem potencial para fazer a empresa passar a realizar suas estratégias com base nos resultados e causas. Isso pode ser alcançado porque a mensuração atinge vários níveis da organização, possibilitando o alinhamento dos objetivos financeiros e estratégicos gerais aos de níveis menores.

Os autores Sarubbi, Dias e Corrêa (2010) destacam que a avaliação de desempenho é fundamental para a organização identificar suas ameaças e oportunidades e os potenciais externos antes que aconteçam, além de gerar conhecimento e medir o desempenho de aspectos particulares como o desempenho financeiro, comercial etc. O processo de avaliação de desempenho, segundo os autores, está relacionado a: “mensuração, avaliação, diagnóstico e ação” e, uma vez que se escolham os indicadores convenientes, mensura-se cada um e compara-se com o planejamento, analisando-se os desvios para criar ações de correção de erros ou aproveitamento das ações que resultaram positivamente.

Os autores asseveram, ainda, a importância da organização em realizar sua própria medição de desempenho, pois, assim, consegue-se aferir atividades que trazem valor ao seu produto e/ou serviço, bem como permite comparações com empresas concorrentes e a revisão de estratégias organizacionais para mais resultados, tanto em curto quanto em médio e longo prazos (SARUBBI; DIAS; CORRÊA, 2010).

Hourneaux Junior (2010), em seu pensamento, define que as ações ligadas à mensuração de desempenho podem ser tomadas com base em informações adquiridas de ações passadas, comprovadamente eficientes, quantificadas por meio de “aquisição, coleta, classificação, análise e interpretação de dados apropriados”.

Dessa forma, segundo o autor, a mensuração do desempenho deve ser utilizada para monitorar e auxiliar no tipo de contratos negociados entre a alta administração do empreendimento e os *stakeholders*, tendo em vista os resultados do planejamento estratégico.

Já Dutra e Ensslin (2005) registram que a avaliação do desempenho das ações advindas de gestão pública é essencial e deve ser feita de maneira contínua, o que pode ser obtido a partir da mensuração dos objetivos, das metas e dos resultados obtidos em relação à proposta, planejamento e custo utilizados para alcançá-los.

Os resultados de desempenho promovidos nos empreendimentos solidários podem ser caracterizados pelos níveis de maturidade da inovação no pequeno negócio (SILVA; GONZÁLEZ, 2019). Assim, é possível avaliar os empreendimentos por meio de indicadores que foram constituídos pela ferramenta radar da inovação, que mede o grau de inovação e que foi desenvolvido pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 78), propostos em doze dimensões: “oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede”. Em 2008, os autores Bachmann e Destefani complementaram essa mesma ferramenta com a dimensão ambiência inovadora, passando a ter treze dimensões, como apresentadas no Quadro 17, com as descrições e indicadores de cada uma.

Quadro 17 -Grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte.

Grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte			
1	Oferta	Definição	A oferta refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos 3 anos? • A empresa lançou, nos últimos 3 anos, algum produto que não deu certo?
2	Plataforma	Definição	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa oferece mais de um produto usando os mesmos componentes ou módulos? • O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de uma versão, para atingir mercados ou nichos diferentes?
3	Marca	Definição	Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A marca da empresa é registrada? • A empresa fez um novo uso de sua marca (em outro tipo de produto ou negócio)?

Continua:

continuação

Nº	Grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte		
4	Clientes	Definição	São as pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos. Inovar nesta dimensão significa, por exemplo, encontrar um novo nicho de mercado para determinado produto.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes? • O serviço de atendimento ao cliente, ou as reclamações recebidas, servem de apoio para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços? • Algum serviço ou produto lançado nos últimos 3 anos decorreu de informações obtidas ou necessidades percebidas junto aos clientes?
5	Soluções	Definição	É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa ofertou algum novo produto complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita? • A empresa integrou recursos/produtos/serviços para oferecer novas soluções a seus clientes?
6	Relacionamento	Definição	Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa adotou alguma facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes? • A empresa adotou algum novo recurso de informática (web site, e-mail, CD etc.) para se relacionar com os clientes?
7	Agregação de valor	Definição	Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes? • A empresa identificou e adotou novas formas de “vender” oportunidades de interação com seus clientes e parceiros?
8	Processos	Definição	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção? • A empresa comprou ou alugou algum tipo de equipamento ou máquina diferente daquelas usadas anteriormente? • A empresa adotou alguma nova prática de gestão (GQT, SCM, PNQ, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.)? • A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, CEP, TS, OHSAS18001, SA8001, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.)?

Continua:

Grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte			
9	Organização	Definição	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e qual é o papel e responsabilidade dos colaboradores, estando incluídos: alterações no organograma; reorganização para ganhar agilidade ou qualidade; reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa reorganizou suas atividades, ou seu pessoal, para obter melhora em seus resultados? • A empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado? • A empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes?
10	Cadeia de fornecimento	Definição	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa adotou alguma ação para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima ou de produtos? • A empresa adotou alguma solução para melhorar o fluxo de informações para o gerenciamento do transporte ou dos estoques?
11	Presença(Praça)	Definição	Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos usuais? • A empresa começou a vender seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados?
12	Rede	Definição	Cobre os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa adotou alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação?
13	Ambiência inovadora	Definição	Uma forma de avaliar o “Ambiente Propício à Inovação” é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para a pesquisa. Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias.
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa fez uso do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais etc., ou serviços como a RETEC? • A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros? • A empresa tem alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).

Dessa forma, as dimensões apresentadas no Quadro 17 permitem avaliar o grau de inovação que está sendo promovido nos empreendimentos solidários atendidos por políticas públicas.

2.7.2 Desempenho de organizações solidárias

A partir da década de 1980, a mensuração de desempenho organizacional passou a ter uma importância nas instituições e, com isso, o número de modelos que buscassem a mensuração do desempenho organizacional teve um aumento significativo ao longo do tempo (LUGOBONI *et al.*, 2014b). Esses modelos de mensuração nem sempre foram desenhados para as organizações sem fins lucrativos e, assim, requerem alguns ajustes entre os modelos existentes e que se apliquem às instituições sem fins lucrativos, aos negócios sociais e às unidades de economia solidária.

Isso vem ao encontro de Souza e Souza (2011), quando argumentam que as organizações sem fins lucrativos encontram dificuldades para monitorar, achar indicadores e avaliar resultados, dado que não usam o lucro financeiro como base de medida. Esse tipo de organização, segundo os autores, visa mudanças relacionadas às pessoas e gera mudanças comportamentais, no conhecimento, na saúde etc., e são seus resultados que estabelecem qual a capacidade de desempenho da organização, revelando que investir em pessoas faz com que haja crescimento e amadurecimento das instituições.

Esse cenário também é comentado por Oliveira e Oliveira (2017), ao mencionarem que existe uma dificuldade em determinar quais indicadores usar para mensurar o desempenho dessas instituições, uma vez que no setor privado a finalidade é o lucro, já nas instituições sem fins lucrativos, negócios sociais e as unidades de economia solidária o objetivo é o bem-estar social.

Os autores ainda afirmam que, para sobrevivência no mercado atual ou para atender às exigências legislativas de órgãos governamentais, as organizações sem fins lucrativos precisam de práticas gerenciais em níveis mínimos de mensuração do desempenho nessas instituições (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2017).

Para Campos-Silva, Melo e Amato-Neto (2015), o conceito de mensuração do desempenho está presente em diversas áreas de conhecimento como economia, administração, engenharia, psicologia, ciências contábeis e outras. Sendo assim, o processo de medição em instituições sem fins lucrativos é uma forma de controlar, aperfeiçoar e monitorar o sistema de desempenho das instituições de economia solidária, pois os esforços em direção aos resultados alcançados podem ser representados como: $\text{desempenho} = \text{esforços} + \text{resultados}$.

Os autores asseveram ainda que, para se operacionalizar a mensuração em organizações sem fins lucrativos, devem ser levados em consideração indicadores que permitam acompanhar as variáveis de interesse (CAMPOS-SILVA; MELO; AMATO-NETO, 2015) da política pública de economia solidária e dos empreendimentos, conforme o planejamento de ações para o aprimoramento de seu desempenho.

Assim, esses indicadores são propostos como uma métrica para obtenção de informações de um objeto, uma vez que são importantes para o monitoramento e a avaliação da política pública, dos empreendimentos, dos beneficiários, dos comportamentos socioemocionais dos beneficiários, dos programas e projetos, pois permitem que a instituição alcance suas metas, identificando melhorias a serem realizadas, avanços alcançados, melhorias na qualidade de seus produtos e serviços, correção de problemas e uma possível necessidade de mudança organizacional (CAMPOS-SILVA; MELO; AMATO-NETO, 2015), tanto nas políticas públicas quanto nas ofertas de serviços aos empreendimentos de economia solidária.

Os autores ainda destacam que a mensuração do desempenho em organizações sem fins lucrativos e seus beneficiários pode ser realizada por meio de informações da cadeia de valor, possibilitando analisar as variáveis que estão associadas aos seus objetivos, que podem estar relacionados à quantidade e ao tipo dos insumos necessários, que tipo de ações são realizadas, a quantidade e o tipo de produtos e/ou serviços e os impactos atingidos no fim (CAMPOS-SILVA; MELO; AMATO-NETO, 2015).

No Quadro 18 podem ser visualizados os elementos que integram a cadeia de valor e as questões que compõem os indicadores com o propósito de responder às perguntas que se procuram no desempenho da organização.

Quadro 18 – Elementos componentes da cadeia de valor e suas questões.

Elementos da Cadeia de Valor	Perguntas
Impactos (<i>outcomes</i>)	Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedade?
Produtos/serviços (<i>outputs</i>)	Quais os produtos/serviços gerados? Quantidade de produtos/serviços? Qualidade do produto/serviço?
Processos/Projetos (ações)	Quais são as ações, processos e projetos executados? Tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?
Insumos (<i>inputs</i>)	Quais são os recursos necessários para gerar os produtos/serviços estabelecidos? Quantidade de recursos necessária?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Campos-Silva; Melo e Amato-Neto (2015, p. 7).

Sendo assim, o desempenho organizacional de uma instituição de economia solidária segue como ponto-chave nas estratégias organizacionais e sua condução por uma variedade de métodos para a operacionalização das variáveis de desempenho. Desse modo, percebe-se que a avaliação do desempenho se caracteriza como uma ferramenta para o processo gerencial de qualquer tipo de organização (CORRÊA; HOURNEAUX JUNIOR, 2008).

No contexto organizacional, a medição de desempenho serve para que as organizações sem fins lucrativos possam mensurar os efeitos em relação aos objetivos propostos e o estabelecido conforme o seu planejamento, que estão alicerçados nos seguintes princípios, de acordo com os autores Berliner e Brimson (1992):

- a) estarem consistentes com as metas da organização;
- b) terem como responsabilidade o profissional que desempenha a atividade;
- c) as semelhanças entre objetivos individuais e objetivos da organização devem ser claras e explicadas;
- d) estarem se reportando com frequência;
- e) serem comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;
- f) serem estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;
- g) atividades financeiras e não financeiras devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho.

Corroborando o exposto, os autores Kaplan e Norton (2000, 2019) explicam que as organizações que não realizam uma avaliação de seus conjuntos de indicadores de desempenho organizacional, em um futuro próximo acabarão por ter dificuldades no gerenciamento de seus desempenhos.

Acerca dessa lógica, a mensuração do desempenho organizacional em unidades de economia solidária deve promover mudanças a partir do momento que se têm resultados provenientes de ações de política pública e se faz a diferenciação entre medida e indicador, conforme argumenta Martins (2006).

Segundo o autor, medida é um atributo que serve para comparar um produto com um padrão, qualitativa ou quantitativamente; já o indicador é o resultado dessa medida, ou de várias medidas, que estabelece a compreensão evolutiva do que está sendo avaliado a partir das metas delimitadas (MARTINS, 2006).

Hourneaux Junior (2010), em seu pensamento que pode ser relacionado às unidades de economia solidária, demonstra que a mensuração é imprescindível em toda organização, de qualquer natureza ou porte, pois, bem estruturada, pode reduzir “potenciais problemas de falta de dados”, embora as organizações tendam a tomar suas decisões baseadas nesses dados. Tecnicamente, a mensuração pode ser a coleta de símbolos que representam “as propriedades de objetivos, eventos ou estados” e que devem apresentar uma relação de importância entre si, da mesma forma que as coisas por eles representadas. A mensuração é um mapeamento dessas propriedades de objetivos etc. citados, do real para o abstrato simbólico, e essa simbologia é expressa quantitativamente por números.

Dessa forma, o desempenho das unidades de economia solidária é um ponto-chave para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de entender as estratégias estabelecidas pelos empreendimentos solidários e os fatores que levaram a ganhos de desempenho para a unidade de economia solidária. Nesse sentido, o autor Hourneaux Junior (2010) ainda relata que, como são muitas as estratégias administrativas, pesquisadores de várias áreas de conhecimento, utilizando-se de diversificados métodos capazes de operacionalizar tal desempenho, investigam sucessivamente quais são as ligações entre o desempenho e a condução estratégica dessas organizações, uma vez que “a mensuração do desempenho é um assunto multiforme”. Esses pesquisadores têm focado nos aspectos formais da mensuração

e não no processo em si, ou seja, como os dados são coletados, sua análise, interpretação etc., e seu efeito no desempenho (HOURNEAUX JUNIOR, 2010).

Em suma, para que os empreendimentos de economia solidária tenham perpetuação e a política pública tenha alcançado o seu objetivo, essas unidades precisam adquirir formas de medição de seu desempenho alinhadas às suas estratégias. Uma vez em um ambiente organizacional, muitas instituições elaboram suas estratégias visando apenas o seu relacionamento com os clientes e acabam medindo esse parâmetro por meio do seu desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, é necessário o desenvolvimento de ferramentas gerenciais que auxiliem as unidades de economia solidária no processo de avaliação de seu desempenho.

Para Lugoboni (2016), a avaliação de desempenho organizacional, quando aplicada em organizações, independente do seu porte ou finalidade. Seja privada, pública ou sem fins lucrativos, tem um papel fundamental, pois permite um monitoramento dos resultados da instituição, refletindo, assim, as informações não financeiras, o qual permite que os recursos sejam utilizados de modo eficiente e eficaz no alcance do objetivo organizacional.

A fim de realizar a mensuração do desempenho em organizações sem fins lucrativos, Melo e colaboradores (2018), em suas pesquisas empíricas, sugerem o uso do modelo de mensuração *Balanced Scorecard* (BSC), pois quando bem desenhado para a instituição, tem o propósito de mobilizar a continuidade da organização para a eficácia de suas ações e projetos realizados, por meio de avaliação de indicadores (MELO *et al.*, 2018).

Atualmente, as instituições sem fins lucrativos têm uma natureza complexa em sua gestão, demandando ferramentas gerenciais uma vez que suas metas e seus objetivos institucionais têm um foco diferencial que não pode ser mensurado apenas por indicadores financeiros, sendo necessária uma metodologia de avaliação de desempenho que seja abrangente e condizente com questões qualitativas (MELO *et al.*, 2018). Para isso, os autores dizem que é possível a utilização do *Balanced Scorecard* em instituições não governamentais, afirmando que ele não limita a análise de resultados somente ao aspecto financeiro, avaliando também se dada missão foi realizada, com o propósito de “aumentar a efetividade da comunicação”, para que os

gestores possam alcançar as metas baseados na recondução dos recursos humanos e financeiros (MELO *et al.*, 2018).

Assim, o modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard*, aplicado a instituições sem fins lucrativos, possibilita avaliar o desempenho nas dimensões financeiras e não financeiras como “um complemento à medida financeira, suprindo sua deficiência em monitorar ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

Zimmerman (2009) informa que a aplicação do *Balanced Scorecard* em organizações sem fins lucrativos deve ter suas dimensões ampliadas de 4 para 6, sendo assim definidas: 1. receitas e financiamentos; 2. alocação de recursos (incluindo os orçamentos); 3. destinatários de produtos e serviços; 4. doadores e membros do conselho; 5. operações internas; 6. desenvolvimento pessoal. No quadro 19 é apresentada a ampliação do BSC para as organizações sem fins lucrativos.

Quadro 19 - Dimensões do BSC ampliado para organizações sem fins lucrativos.

Nº	Dimensão	Definição
1	Receitas e financiamentos	É importante para qualquer organização sem fins lucrativos, pois ela inclui as abordagens de captação de recursos, estratégias de investimento e as fontes de financiamento.
2	Alocação de recursos (orçamentos)	É relevante para se mensurar o desempenho da organização, comparado ao seu planejamento orçamentário. As organizações começam o ano com um orçamento criado para apoiar os seus planos e refletir as suas prioridades. Logo, essa medida mensura se os recursos da organização são alocados conforme o planejado.
3	Destinatários de produtos e serviços	Está diretamente relacionada com a perspectiva cliente do modelo original de Kaplan e Norton (1996). No caso das organizações orientadas ao lucro, satisfazer os clientes é imperativo, pois muitas vezes ele é a única fonte de receita da organização. Porém, nas organizações sem fins lucrativos o desafio é diferente, pois a entrega do produto ou serviço ao cliente normalmente não representa a sua fonte de receita.
4	Doadores e membros do conselho	Conhecida como doadores e membros do conselho, também se relacionam com a perspectiva original “cliente”, uma vez que os doadores e membros do conselho são as pessoas que contribuem com a ONG, seja com dinheiro, trabalho ou aconselhamento. A satisfação dos doadores e conselheiros, mais do que os destinatários de serviços diretos, é crucial para a manutenção da existência da organização.
5	As operações internas	É bastante semelhante nas organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Em ONGs esse aspecto pode ser considerado mais crítico, pois muitas vezes elas não possuem margem para erros. Para instituições sem fins lucrativos, um desempenho aquém do esperado pode significar cortes dramáticos. Muitas organizações com fins lucrativos possuem certa margem de segurança e podem, por exemplo, compensar prejuízos anteriores em exercícios futuros, enquanto organizações sem fins lucrativos podem deixar de existir.

Continua:

continuação

Nº	Dimensão	Definição
6	Desenvolvimento de pessoal	Enfatiza que organizações precisam adaptar e melhorar para crescer, e que o desenvolvimento futuro está ligado aos funcionários da organização. Para a maioria das ONGs, desenvolver a organização significa, em um sentido literal, o desenvolvimento de seus funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (LUGOBONI *et al.*, 2016, p. 128–129) com base em (ZIMMERMAN, 2009, p. 11–12).

Para Lugoboni (2016), a aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos se justifica pelo motivo de que, nos dias atuais, elas passaram a operar em um ambiente de recursos escassos, sendo necessário demonstrar a efetividade das ações realizadas.

Lugoboni e colaboradores (2018) asseveram a importância da avaliação do desempenho nas organizações sem fins lucrativos quando informam que o terceiro setor está repleto de expectativas que geram pressões de vários envolvidos, tais como doadores, beneficiários e as próprias organizações, que fazem de tudo para entregarem produtos e serviços com eficácia e bom aproveitamento dos recursos, todos eles buscando a melhoria de desempenho nas organizações.

Dessa forma, o principal objetivo da organização sem fins lucrativos não é gerar lucro e nem dividir a sobra com os seus associados, mas precisa demonstrar a transparência na utilização do recurso e manter uma boa imagem perante os *stakeholders* (WADONGO, 2014).

Berney (1991) também já argumentava a necessidade de avaliar as organizações sem fins lucrativos, porém reconhece a dificuldade de aplicar essa avaliação utilizando-se apenas instrumento de medição. Assim, o autor faz algumas sugestões que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho das organizações sem fins lucrativos, conforme apresentado no Quadro 20:

Quadro 20 – Avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos.

Nº	Dimensão	Definição
1	Medida de sobrevivência	Tempo de vida da organização atuando plenamente no seu segmento.
2	Desempenho do ponto de vista dos múltiplos <i>stakeholders</i>	Avaliar o desempenho da organização com base nas preferências e desejos dos <i>stakeholders</i> .

Continua:

Nº	Dimensão	Definição
3	Medidas contábeis	Mensurar os acontecimentos passados para poder entender o histórico da organização através de análises de diferentes abordagens contábeis, tais como índice de liquidez, de endividamento, de atividade, de rentabilidade e análise vertical e horizontal.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (LUGOBONI *et al.*, 2014c, p. 7) com base em (BARNEY, 1991).

Em suma, avaliar o desempenho das organizações sem fins lucrativos apenas com base nos dados contábeis não é a melhor forma para medir o desempenho, pois, na sua maioria, os dados são intangíveis e são de longo prazo (LUGOBONI *et al.*, 2014c). Dessa forma, Barney (1991) já demonstrava que nenhum instrumento de avaliação de desempenho atende a todas as variáveis e dimensões que afetam as organizações sem fins lucrativos.

No quadro 21 podem ser visualizados os indicadores de desempenho e os critérios de mensuração aplicados às organizações do terceiro setor. Após uma extensa revisão de literatura realizada pelos autores Lugoboni e colaboradores (2016, p. 130;131), eles identificaram 14 dimensões que são: 1) Técnica, 2) Cognitiva, 3) Econômica, 4) Política, 5) Gestão, 6) Organizacional, 7) Operacional, 8) Sustentabilidade da gestão, 9) Tipo de projeto, 10) Efetividade, 11) Sustentabilidade, 12) Satisfação dos *stakeholders*, 13) Contábil e 14) Social.

Quadro 21 – Indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor.

Nº	Dimensão	Critérios
1	Técnica	Qualificação das pessoas que atuam na organização. Processo estratégico da organização.
2	Cognitiva	Produção de saberes.
3	Econômica	Mercantil. Não Mercantil. Não Monetário.
4	Política	Legitimidade. Nível técnico. Nível institucional.
5	Gestão	Infraestrutura. Conhecimento. Orientação da gestão. Controle e medição do desempenho. Organização do trabalho. Estrutura.
6	Organizacional	Experiência prévia e capacidade técnica dos profissionais de gerir os projetos sociais.
7	Operacional	Execução das funções pelos funcionários com eficácia.
8	Sustentabilidade da gestão	Execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos para garantir o resultado esperado.

Continua:

continuação

9	Tipo de projeto	Área de atuação. População alvo. Objetivo principal. Impacto. Recursos. Atividades e tarefas.
10	Efetividade	Eficácia. Eficiência.
11	Sustentabilidade	Fatores financeiros. Fatores sociais. Fatores institucionais e de governabilidade.
12	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Satisfação dos públicos afetados pelo projeto.
13	Contábil	Dados do Balanço.
14	Social	Emancipação cidadã. Difusão da missão. Construção do vínculo associativo.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de (LUGOBONI *et al.*, 2016, p. 130–131).

A mensuração do desempenho em organizações sem fins lucrativos possui características únicas e elas necessitam de atributos específicos, pois existem diferentes atores envolvidos na instituição. No Quadro 22 são apresentadas três dimensões de desempenho a serem avaliadas em organizações sem fins lucrativos, que são desempenho econômico, desempenho gerencial e desempenho social, propostas por Ciucesu e Feraru (2014).

Quadro 22 – Categorias de Desempenho em ONGs.

Nº	Dimensão	Definições
1	Desempenho Econômico	O principal objetivo das organizações sem fins lucrativos consiste no aumento das receitas (doações, concessões, contratos) e no equilíbrio entre as despesas para que a organização possa apoiar os programas. O poder financeiro das organizações sem fins lucrativos é determinado pela sua capacidade de atrair doadores de forma consistente, a beneficiar o patrocínio, e ter apoio e subsídios a serem utilizados nos serviços de grupos de clientes.
2	Desempenho Gerencial	O sistema de medição com base na avaliação do desempenho de uma perspectiva gerencial envolve a coleta de dados sobre o planejamento e a utilização dos recursos financeiros, a produtividade, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Os gestores também devem analisar, com regularidade, as medidas e os indicadores utilizados atualmente, e como eles são usados para garantir que eles ainda são válidos, confiáveis e capazes de demonstrar o desempenho. Isso se estende ao nível do conhecimento acumulado, para a generalização e a autopercepção, tanto dentro como fora da organização.
3	Desempenho Social	O desempenho social é representado pela contribuição do trabalho desenvolvido pelas ONGs no crescimento da comunidade através de: incentivar as instituições públicas na tomada de decisões; maior consciência do quadro jurídico; expressando o ponto de vista da opinião pública; auxílios concedidos para a preparação de estratégias de desenvolvimento local; proporcionar oportunidades para a participação dos cidadãos, no maior número possível, para a tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (OLIVEIRA; CALLADO, 2018, p. 2859) e adaptado de (CIUCESCU; FERARU, 2014, p. 116–120).

Dessa forma, a mensuração do desempenho permite identificar as contribuições financeiras e de impacto social promovidas pelas organizações sem fins lucrativos (OLIVEIRA; CALLADO, 2018) .

O Quadro 23 apresenta 21 indicadores padronizados que abrangem as dimensões ambientais, sociais e econômicas, sugeridos internacionalmente para avaliação do desempenho de organizações sem fins lucrativos na Itália. O modelo demonstra medições quantitativas e permite uma visão geral do desempenho das organizações sem fins lucrativos (RIGHI; ANDREONI, 2014a).

Quadro 23 - Indicadores de desempenho harmonizados para organizações do Terceiro Setor.

Dimensão	Nº	Definição	Medida e método de cálculo
Econômica	1	Valor econômico direto gerado por empregado	Valor econômico direto gerado no ano n (h) / total de empregados no ano n. O valor econômico direto deve incluir receitas, custos operacionais, compensações de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros retidos e pagamentos para provedores de capital e governos.
	2	Valor econômico direto gerado por funcionário e voluntários	Valor econômico direto gerado no ano n (h) / total de funcionários + voluntários no ano n.
	3	Valor econômico direto distribuído a diferentes partes interessadas sobre o total do valor econômico direto gerado	Valor econômico direto distribuído às partes interessadas no ano n (0.000h) / valor econômico direto gerado no ano n (0.000h). Como partes interessadas e custos consideram: fornecedores (custos e investimentos), empregados (compensações totais), provedores de crédito (transferências de dinheiro), acionistas (dividendos e outras transferências), administração pública (impostos e taxas), comunidade local (todas as transferências e investimentos).
Econômica	4	Intervenções ou serviços prestados por atividade setorial	Número de intervenções ou serviços fornecidos pela atividade setorial no ano n / intervenção total ou serviços fornecidos no ano n. Para classificação de atividades setoriais, vê-se a classificação internacional do ICNPO (cultura e recreação, educação e pesquisa etc.).
	5	Intervenções ou serviços prestados por categoria de beneficiários	Número de intervenções ou serviços prestados por categoria de beneficiários no ano n / intervenção total ou serviços prestados no ano n. Como beneficiários consideram grupos de acordo com a atividade setorial da organização (deficientes, idosos, jovens, estudantes, famílias etc.).
	6	Apoio financeiro recebido do governo sobre o total das fontes financeiras	Valor do apoio financeiro recebido do governo no ano n (0.000h) / total de fontes financeiras no ano n (0.000h).
	7	Doadores e doações por tipo e projetos realizados	Número de doadores no ano n / número de projetos realizados no ano n ou número de doações no ano n / número de projetos realizados no ano n.

Continua:

continuação

Dimensão	Nº	Definição	Medida e método de cálculo
Ambiental	8	Total de gastos com proteção ambiental e investimentos sobre a receita total (por tipo de despesa)	Total de gastos com proteção ambiental e investimentos no ano n (0.000h) / receita total no ano n (0.000h). Para os gastos e investimentos em proteção ambiental, consulte o Regulamento da UE Nº. 295/2008 sobre SBS - Estatísticas Estruturais de Negócios.
	9	Consumo de energia a partir de recursos renováveis	Consumo de energia de recursos renováveis no ano n / total do consumo de energia no ano n. Para recursos renováveis, considerar biomassas e resíduos renováveis / hidrelétricos / geotérmicos / solares / eólicos.
Social	10	Mulheres em relação ao total de funcionários	Número de mulheres empregadas no ano n / total empregados no ano n.
	11	Empregados com contrato atípico sobre o total de empregados (por gênero e faixa etária)	Número de empregados com contrato atípico em ano n / total de empregados no ano n. Os grupos etários propostos são: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos.
	12	Trabalhadores desfavorecidos em relação ao total de empregados (por função)	Número de trabalhadores desfavorecidos no ano n / total empregados no ano n. Para os trabalhadores desfavorecidos, considere identificado por lei.
	13	Rotatividade de mão de obra (por gênero)	Entradas-saídas de mão de obra no ano n / total de pessoal no início do ano n. O faturamento anual é calculado antes de <i>upgrades</i> profissionais e rede de fluxos decorrentes de mudanças na organização.
Social	14	Funcionários treinados sobre o total de funcionários (por gênero e faixa etária)	Número de funcionários treinados no ano n / total empregados no ano n. Para cálculo, considere todos os tipos de treinamento realizado dentro e fora da organização e licença remunerada para treinamento ou Educação. Os grupos etários propostos são: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos.
	15	Custo do trabalho per capita (por nível profissional)	Custo total do trabalho no ano n (h) / total de empregados no ano n. Para nível profissional considere sênior gerente, gerentes de nível médio, funcional gerentes, outros.
	16	Diferença salarial por sexo (por nível profissional)	Ganhos médios para mulheres no ano n (h) / ganhos médios para homens no ano n (h). Para nível profissional considere sênior gerente, gerentes de nível médio, funcional gestores, outros.
	17	Voluntários (por gênero e faixa etária)	Número de voluntários no ano n / a idade proposta por grupos é: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos.
	18	Voluntários treinados sobre o total de funcionários treinados (por gênero e faixa etária)	Total de voluntários treinados no ano n / total funcionários treinados no ano n. Para o cálculo, considere todos os tipos de formação profissional realizados no interior e fora da organização e licença remunerada para treinamento ou educação. A idade proposta por grupos é: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos.
	19	Acionistas (por gênero, grupos etários) e acionistas sobre o total de funcionários	Número de acionistas no ano n / o proposto por grupos etários é: menos de 30 anos, 30-50 anos, mais de 50 anos. Acionistas no ano n / empregados no ano n.

Continua:

continuação

Dimensão	Nº	Definição	Medida e método de cálculo
	20	Operações com envolvimento da comunidade local implementada, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento sobre operações totais	Número de operações com local implementado envolvimento da comunidade / avaliações de impacto / programas de desenvolvimento no ano n / total operações no ano n.
	21	Participação em redes ou colaborações ativas com outras organizações sobre operações totais	Número de participação em redes ou colaborações ativas com outras organizações no ano n / total de operações em ano n. Possivelmente especificar o tipo de organizações (agências governamentais, organizações sem fins lucrativos, empresas etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de (RIGHI; ANDREONI, 2014a, p. 772–774).

O Quadro 23 revela os estudos dos autores em definir os principais indicadores de avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos, contribuindo, assim, para a avaliação do desempenho dessas instituições, baseando-se na experiência italiana. Segundo os autores, cada dimensão tem um propósito, conforme os 21 indicadores apresentados no Quadro 23, de contabilizar o desempenho econômico de acordo com o “valor econômico gerado e atribuído”, além das intervenções ocorridas, do apoio de doações e do governo, dentre outros; qualificar as performances ambientais de acordo com os gastos em iniciativas de proteção ambiental e energia renovável utilizada; considerar os vários participantes no desempenho social, tais como funcionários e suas relações com: quantidade de mulheres, diferenças salariais entre elas e os homens e outros. Os autores recomendam como parâmetros o ano civil comparando-se os últimos três anos (RIGHI; ANDREONI, 2014b).

Oliveira e Oliveira (2017) mantêm que as iniciativas de quantificar e medir o desempenho das organizações sem fins lucrativos ajudam as organizações na utilização de seus recursos, de forma que sejam mais eficientes e eficazes no alcance das metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, faz-se necessário que as organizações sem fins lucrativos, os negócios sociais, as unidades de economia solidária e os programas apoiados por políticas públicas tenham indicadores de avaliação de desempenho.

Nesse cenário, os autores Oliveira e Pinheiro (2014) argumentam que uma avaliação de desempenho, seja ela do sistema ou dos serviços/produtos entregues ao público beneficiado, tem como estratégia de resultados a orientação da política pública, uma condução adequada para uma melhoria contínua.

Assim, a busca dessa melhoria dos programas públicos faz com que a avaliação do desempenho tenha possibilidade de avaliar sua performance na esfera governamental (COSTA; CASTANHAR, 2003), quando de fato os autores afirmam que o advento de desestatização de serviços públicos e maior autonomia de agências públicas imprimem que se definam indicadores e medidas de sucesso e definições de desempenho em contrato, direcionando a administração pública a desenvolver metodologias e instrumentos avaliativos mais baratos e efetivos, dando aos administradores mais segurança para as decisões nas políticas públicas e, à sociedade, maior visão sobre as agências. Como se vê, a avaliação de resultados é imprescindível para a reforma do Estado (COSTA; CASTANHAR, 2003; COSTA; COSTA, 2016).

Os autores consideram que a avaliação é um processo consensual, visto que seu curso deve contemplar a avaliação do desempenho da implantação e dos resultados, com foco na sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e relevância das metas planejadas pelo programa, guiando, assim, os tomadores de decisão. Por isso, para mensurar o desempenho de um programa é necessária a mensuração dos resultados obtidos com a implantação e o desempenho alcançado (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Outro aspecto levantado pelos autores é que, para a mensuração da avaliação de desempenho, faz-se necessário mediar a eficiência da gestão dos programas públicos, sendo os critérios de medição apresentados no Quadro 24, conforme apontam os autores Costa e Castanhar (2003):

Quadro 24 – Critérios de Medidas para avaliação do desempenho de políticas públicas.

Medida	Definição
Eficiência	Termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa.

Continua:

Medida	Definição
Eficácia	Medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas.
Impacto (ou efetividade)	Indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais.
Sustentabilidade	Mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do programa social, após o seu término.
Análise custo-efetividade	Similar à ideia de custo de oportunidade e ao conceito de pertinência; é feita a comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, para ser selecionada aquela atividade/projeto que atenda aos objetivos com o menor custo.
Satisfação do beneficiário	Avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa.
Equidade	Procura avaliar o grau em que os benefícios de um programa estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (COSTA; CASTANHAR, 2003, p. 973).

Os autores ainda argumentam que a definição de indicadores globais para a avaliação do desempenho de programas públicos deve ser constituída a partir dos indicadores parciais e que visam expressar o desempenho da gestão do programa por meio de uma medida única, uma vez que a avaliação do desempenho de um programa requer que se definam padrões de referência para julgar esse desempenho (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Além disso, os autores sustentam que, para essa definição de padrões, é possível que se compare o desempenho de programas com outras similaridades ou com programas semelhantes realizados em outros níveis de governo, região ou no exterior, podendo ser estabelecidos na própria construção do programa, tendo como hipótese a obtenção dos resultados que se espera do programa, com base nos recursos disponíveis, na negociação e no compromisso da gestão, baseando-se em procedimentos específicos para sua fixação, que geralmente são decorrentes do acordo entre as partes envolvidas do programa e os formuladores da política (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Complementarmente, os autores Costa e Castanhar (2003) relatam que uma metodologia de avaliação de desempenho de programas sociais envolve escolher critérios e indicadores e até outras formas de mensuração que atendam aos critérios indicados, visando eficácia e continuidade no julgamento do desempenho dos

programas, uma vez confrontados com padrões de desempenhos anteriores aos utilizados.

Logo, ao medir o desempenho, é possível chegar aos resultados dos programas, mensurando-se, assim, o alcance da missão ou os produtos gerados pela implementação dos programas, pois fica evidente que avaliar o desempenho dos programas por meio de resultados (ou seus impactos de longo prazo) é mais relevante (e politicamente tentador) quando se deseja medir as mudanças efetivas que um programa poderia estar promovendo na comunidade ou região de implantação (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Os autores afirmam que essa é uma condição importante para assegurar que os programas sociais sejam mais efetivos, uma vez que o desempenho do programa pode ser comparado com metas e expectativas mais coerentes e realistas e os políticos devem ter sempre em mente que a inovação administrativa é importante, sendo uma prática na administração pública a avaliação de desempenho por desempenho, e não a aferição do desempenho (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Os conteúdos até aqui abordados possibilitaram conhecer mais sobre a complexidade do tema e a dificuldade de se encontrarem indicadores para avaliar o desempenho das unidades de economia solidária. Nesse contexto, os indicadores para as organizações do terceiro setor tornam-se subsídios e referências que podem orientar os procedimentos de mensuração do desempenho daquelas unidades.

Fica clara a importância da mensuração do desempenho dos empreendimentos econômicos solidários apoiados por políticas públicas, a fim de se ter uma resposta da eficiência e da eficácia dessas, justificando os programas realizados e potencializando o aumento de recursos para consolidação dos programas realizados e para a criação de novos.

No entanto, conforme visto, para a avaliação do desempenho das unidades de economia solidária, faz-se necessária a junção de alguns aspectos dos modelos existentes, aplicados em organizações sem fins lucrativos, bem como em organizações privadas.

Sob essa ótica, parece indispensável que as instituições de economia solidária possam medir não apenas suas variáveis tangíveis, mas também as intangíveis, para o que é necessária a apropriação de um conhecimento mais aprofundado sobre os aspectos que representam resultados significativos para essas organizações, seja em

termos de sua dimensão administrativo-financeira, social, tecnológica e outra que se evidencie nesse ambiente. Portanto, ao focar o CESOL, reconhece-se a necessidade da constituição de um sistema de indicadores de mensuração do desempenho que atenda aos requisitos das unidades de economia solidária, ainda que sejam esses *proxy* de indicadores mais usualmente encontrados nas práticas de mensuração do desempenho de outros tipos de organização.

Entendeu-se até aqui que, embora as organizações de economia solidária apresentem características singulares para a abordagem de seu desempenho, a teoria sobre desempenho organizacional contribui para o processo de sensibilização sobre a busca de resultados dos programas solidários, visto que, de acordo com Wadongo (2014), ainda faltam estudos sobre sistemas de avaliação e gerenciamento do desempenho de organizações sem fins lucrativos e unidades de economia solidária em países em desenvolvimento.

Ainda, com o intuito de explicitar essa contribuição, o Quadro 25 organiza as temáticas, definições, dimensões e indicadores abordados na teoria aqui selecionada e que, de forma direta e indireta, sensibilizam o pesquisador na reflexão sobre desempenho, enquanto o Quadro 26 sintetiza essa base teórica, a partir da consideração da intensidade de frequência dos conteúdos nessa literatura, orientando sobre a definição de indicadores aparentemente mais ajustados para a mensuração do desempenho em economia solidária.

Quadro 25 – Síntese do referencial teórico sobre os temas de desempenho.

Temáticas/Modelos	Definições/dimensões/indicadores	Referências
Qualidade da Vida de Trabalho	Resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional.	Sink e Tuttle (1993)
Inovação	Processo criativo de mudar o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo as coisas, a estrutura, tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas etc., para reagir com êxito a pressões, oportunidades, desafios e ameaças externos e internos.	Sink e Tuttle (1993)
Grau de inovação	Treze dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014)
Econômicos	Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários, criação de emprego.	Savit e Weber (2007)

Continua:

continuação

Temáticas/Modelos	Definições/dimensões/indicadores	Referências
Política	Avaliação do resultado com base no poder de influência.	Matitz e Bulgacov (2011)
Técnica	Qualificação das pessoas que atuam na organização; Processo estratégico da organização.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Cognitiva	Produção de saberes	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Econômica	Mercantil Não Mercantil Não Monetário	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Política	Legitimidade Nível técnico Nível institucional	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Gestão	Infraestrutura Conhecimento Orientação da gestão Controle e medição do desempenho Organização do trabalho Estrutura	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Organizacional	Experiência prévia e capacidade técnica dos profissionais de gerir os projetos sociais.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Operacional	Execução das funções pelos funcionários com eficácia.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Sustentabilidade da gestão	Execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos para garantir o resultado esperado.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Efetividade	Eficácia Eficiência	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Sustentabilidade	Fatores financeiros Fatores sociais Fatores institucionais e de governabilidade	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Satisfação dos públicos afetados pelo projeto	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Contábil	Dados do Balanço	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Social	Emancipação cidadã Difusão da missão Construção do vínculo associativo	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Desempenho Econômico	O principal objetivo das organizações sem fins lucrativos consiste no aumento das receitas (doações, concessões, contratos) e no equilíbrio entre as despesas para que a organização possa apoiar os programas. O poder financeiro das organizações sem fins lucrativos é determinado pela sua capacidade de atrair doadores de forma consistente, a beneficiar o patrocínio, e ter apoio e subsídios a serem utilizados nos serviços de grupos de clientes.	Oliveira e Callado (2018); Ciucescu e Feraru (2014)

Continua:

Temáticas/Modelos	Definições/dimensões/indicadores	Referências
Desempenho Gerencial	O sistema de medição com base na avaliação do desempenho de uma perspectiva gerencial envolve a coleta de dados sobre o planejamento e a utilização dos recursos financeiros, a produtividade, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Os gestores também devem analisar, com regularidade, as medidas e os indicadores utilizados atualmente, e como eles são usados para garantir que eles ainda são válidos, confiáveis e capazes de demonstrar o desempenho. Isso se estende ao nível do conhecimento acumulado, para a generalização e a autopercepção, tanto dentro como fora da organização.	Oliveira e Callado (2018); Ciucescu e Feraru (2014)
Desempenho Social	O desempenho social é representado pela contribuição do trabalho desenvolvido pelas ONGs no desenvolvimento da comunidade através de: incentivar as instituições públicas na tomada de decisões; maior consciência do quadro jurídico; expressando o ponto de vista da opinião pública; auxílios concedidos para a preparação de estratégias de desenvolvimento local; proporcionar oportunidades para a participação dos cidadãos, no maior número possível, para a tomada de decisão.	Oliveira e Callado (2018); Ciucescu e Feraru (2014)
Econômica	Valor econômico direto distribuído a diferentes partes interessadas sobre o total do valor econômico direto gerado; Intervenções ou serviços prestados por atividade setorial; Intervenções ou serviços prestados por categoria de beneficiários.	Righi e Andreoni (2014)
Social	Rotatividade de mão de obra (por gênero); Funcionários treinados sobre o total de funcionários (por gênero e faixa etária); Diferença salarial por sexo (por nível profissional); Membros (por gênero, grupos etários) e acionistas sobre o total de funcionários; Operações com envolvimento da comunidade local implementada, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento sobre operações totais.	Righi e Andreoni (2014)
Satisfação do beneficiário	Avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa.	Costa e Castanhar (2003)
Eficiência	Termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa.	Costa e Castanhar (2003)
Eficácia	Medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas.	Costa e Castanhar (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Registre-se que os conteúdos apontados no quadro 26 somados à revisão documental realizada nos documentos da SETRE, que evidenciou premissas,

indicadores, metas, propósitos de sensibilização sobre o ambiente da economia solidária, os serviços/assistência técnica previstos para oferta aos beneficiários da política pública CESOL (assistência técnica gerencial, provimentos do acesso dos ativos produtivos, assistência técnica específica, assistência técnica gerencial, acesso ao crédito, assistência técnica em comercialização e monitoramento em assistência técnica socioprodutiva) possibilitam evidenciar um conjunto de construtos/dimensões existentes no ambiente do programa de economia solidária.

Quadro 26 – Referências teóricas mais presentes na abordagem sobre desempenho organizacional à luz das características de economia solidária.

Base teórica	Definições / Indicadores	Referências
Qualidade da Vida de Trabalho	Reação afetiva das pessoas no sistema organizacional.	Sink e Tuttle (1993)
Satisfação do beneficiário	Relação à qualidade do atendimento que os beneficiários estão obtendo do programa.	Costa e Castanhar (2003)
Inovação	Processo criativo de mudar como se estão fazendo as coisas (produto, processo, administrativo, financeiro e tecnológico). Treze dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.	Sink e Tuttle (1993); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014)
Social	Operações com envolvimento da comunidade local. Criação de emprego.	Righi e Andreoni (2014) Savit e Weber (2007)
Gerencial	Planejamento e utilização dos recursos financeiros, produtividade, qualidade do serviço e satisfação do cliente.	Oliveira e Callado (2018); Ciucescu e Feraru (2014)
Econômica	Equilíbrio entre as despesas e receitas. Fluxos monetários. Ganhos financeiros para os beneficiários.	Oliveira e Callado (2018); Ciucescu e Feraru (2014); Savit e Weber (2007).
Organizacional	Capacidade técnica dos beneficiários em gerir os empreendimentos. Organização do processo produtivo e trabalho. Processo estratégico da organização.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Técnica e Cognitiva	Qualificação das pessoas que atuam na organização. Produção de saberes.	Lugoboni <i>et al.</i> (2016)
Política	Poder de influência. Fatores institucionais e de governabilidade. Legitimidade.	Matitz e Bulgacov (2011); Lugoboni <i>et al.</i> (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, a operacionalização desses construtos/dimensões foi incorporado com maior aprofundamento junto aos atores do programa CESOL, bem como demandados

para pré-testes com o grupo beneficiário da política pública, no sentido de evidenciar um formato mais adequado para expressar os indicadores a serem avaliados pelos responsáveis dos empreendimentos de economia solidária, seja sob a ótica do desempenho desses empreendimentos, seja sob a ótica dos serviços acessados/ações ofertadas pelo CESOL, (possíveis) influenciadores desse desempenho.

A título de detalhamento das dimensões/categorias e indicadores evidenciados no referencial teórico selecionados para esse estudo foram construídos os Apêndices B, C, D, E e F .

Tais procedimentos são explicitados no Capítulo 3, relativo aos procedimentos metodológicos.

3 MÉTODO

A pesquisa teve seu delineamento apoiado por método misto, conforme protocolo apresentado no Apêndice A, visto que a coleta inicial de dados foi de natureza qualitativa, com o propósito de analisar como a política pública de apoio à economia solidária estrutura-se em termos de convergência do âmbito normativo e âmbito empírico, o que expressou-se no objetivo “a” desta tese.

Nesse sentido, o objetivo “a” buscou o aprofundamento do conhecimento da política pública ofertada por meio de ações de sensibilização e programas de apoio técnico, a partir de audiência aos atores envolvidos nesse ambiente. Ao mesmo tempo, buscou-se entender os efeitos dessa política pública dentro do espaço identificado como desempenho dos empreendimentos solidários.

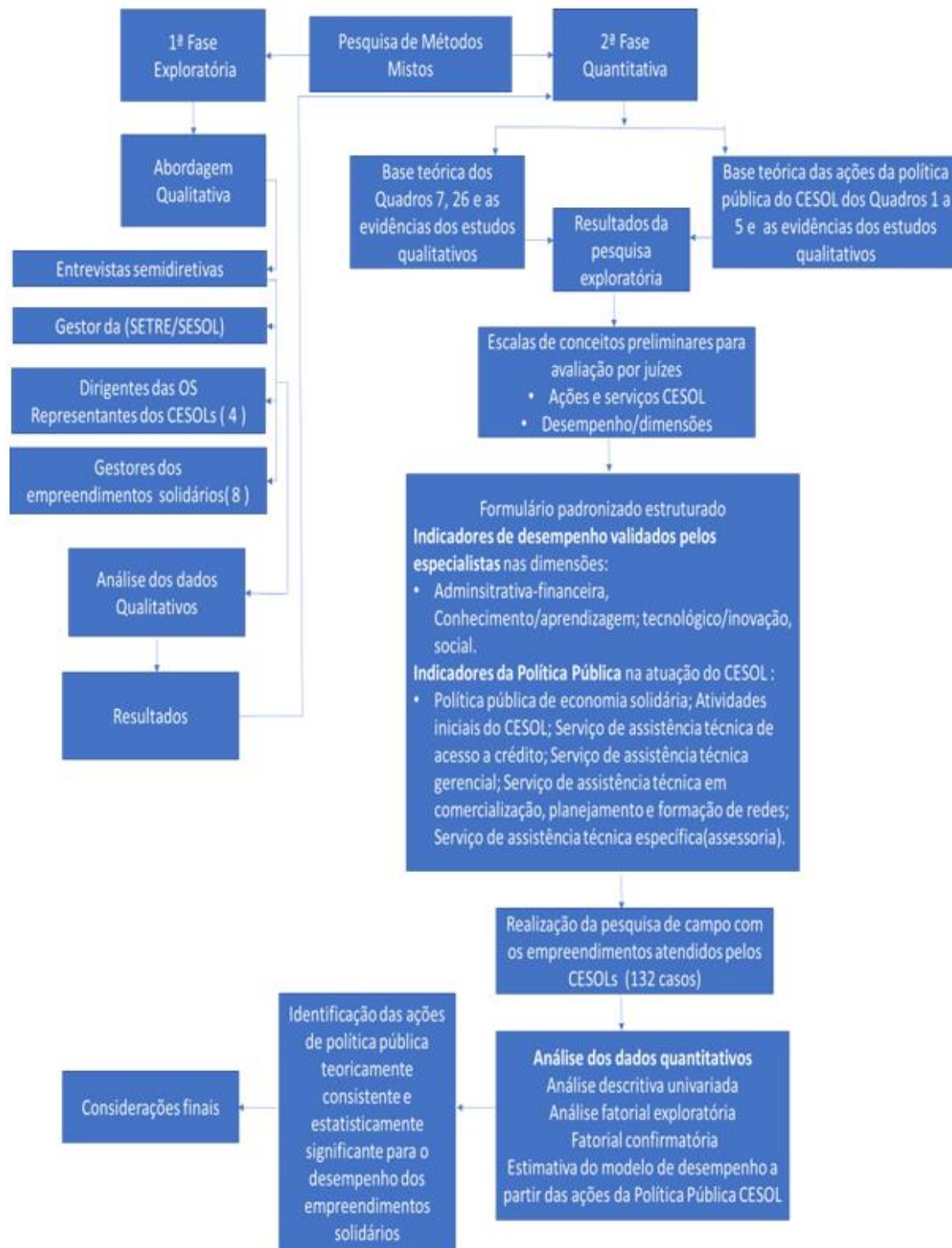
Sequencialmente, o estudo visou a uma nova concepção de tratamento das variáveis, evidenciadas pela abordagem qualitativa trazida anteriormente no objetivo “a”, no intuito de analisar possíveis causas e os efeitos sobre o desempenho dos empreendimentos solidários.

O emprego do método misto possibilitou associar as formas de abordagens qualitativa e quantitativa, tornando aparente a descrição de relações de causa e efeitos no ambiente de economia solidária, com foco no desempenho dos empreendimentos. Essa abordagem envolvendo método misto encontra apoio em (CRESWELL, 2010). Em paralelo, o interesse pela medição das causas e efeitos encontra reforço na abordagem de Hair e colaboradores (2005), ao relatar que os estudos descritivos quantitativos têm como propósito medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005).

Em síntese, o resultado final do delineamento dessa pesquisa explicitou indicadores que operacionalizaram os serviços técnicos ofertados pelo CESOL, a incidência de acesso a esses serviços, bem como teorizou possíveis fatores de influência sobre as modalidades de desempenho dos empreendimentos a partir das ações previstas nos respectivos serviços técnicos ofertados pelo CESOL.

A Figura 5 a seguir ilustra o delineamento metodológico da pesquisa empírica desenvolvida neste estudo.

Figura 5 - Esquema do procedimento metodológico do estudo



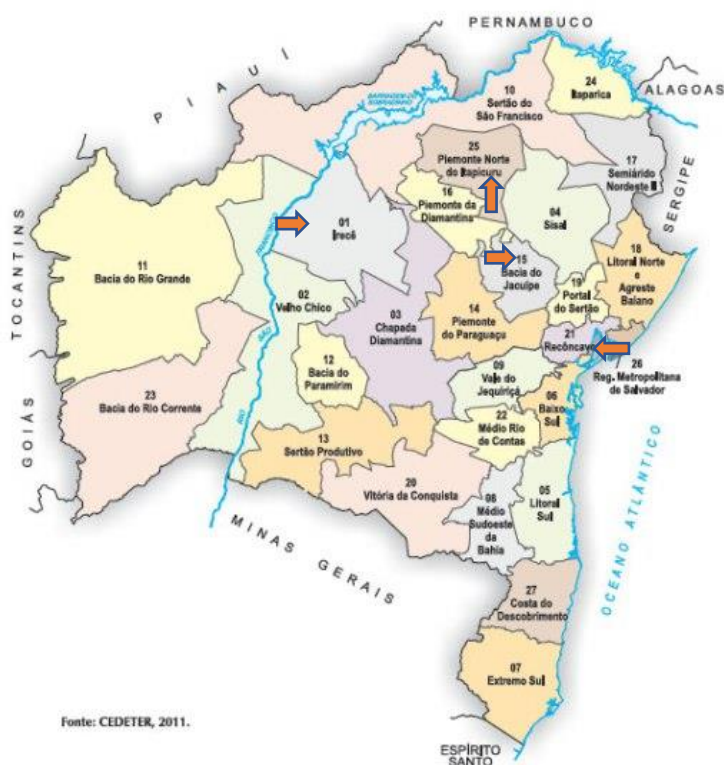
Fonte: Elaborado pelo autor

Também, o procedimento de teorização foi utilizado em relação às modalidades de desempenho dos empreendimentos, a partir de uma interpretação do referencial teórico e dos conteúdos obtidos na pesquisa qualitativa com os gestores da política, coordenadoras dos CESOLs e responsáveis dos empreendimentos solidários, o que evidenciou quatro conceitos de desempenho: Desempenho Social; Desempenho Conhecimento/aprendizagem; Desempenho Tecnológica/Inovação e Desempenho Administrativo-financeira.

3.1 Caracterização do caso de estudo

A Bahia reconheceu, a partir da realidade local, a existência de 27 territórios de identidade, como pode ser visualizado na Figura 6. Esse reconhecimento traz para o Estado um desenvolvimento da regionalidade e da sustentabilidade. A divisão e a criação desses territórios se deu com base no pertencimento de cada comunidade e representações das localidades (SANTOS *et al.*, 2014). Na Figura 6 também podem ser visualizadas as regiões de instalação dos CESOLs que fazem parte da amostra da pesquisa.

Figura 6 - Divisão territorial do Estado da Bahia



Fonte: (CEDETER, 2011; SEPLAN, 2020).

A título de descrição dos territórios cobertos pela política pública CESOL, o Quadro 27 apresenta as características das regiões a partir das cidades que compõem os territórios, o total da população e um descritivo socioeconômico da respectiva área.

Quadro 27 - Características das regiões de análise.

CESOL	Cidades que compõem o território	População Total	Descritivo da região
Recôncavo	Está localizado na região Nordeste e é composto por 20 municípios: Cabaceiras do Paraguaçu, Cachoeira, Castro Alves, Conceição do Almeida, Cruz das Almas, Dom Macedo Costa, Governador Mangabeira, Maragogipe, Muniz Ferreira, Muritiba, Nazaré, Santo Amaro, Santo Antônio de Jesus, São Felipe, São Félix, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passé, Sapeaçu, Saubara e Varzedo.	576.672	O Recôncavo baiano, atualmente, tem apresentado um crescimento no índice de industrialização na região. O território tem como principais atividades econômicas: a extração de petróleo e indústrias da área petroquímica. A região possui outras indústrias que se destacam: mecânicas, químicas e produção de automóveis. Possui uma boa infraestrutura logística. Tem uma grande oferta e diversidade em serviços como hospitais, escolas e outros. Na parte da agricultura se destaca por ser a maior região de plantio da mandioca, pelo cultivo da cana-de-açúcar e tabaco. As principais cidades do território são: Cruz das Almas, Santo Antônio de Jesus, Cachoeira, Nazaré, Amargosa e Santo Amaro.
Bacia do Jacuípe	Está localizado na região Nordeste e é composto por 14 municípios: Baixa Grande, Capela do Alto Alegre, Gavião, Ipirá, Mairi, Nova Fátima, Pé de Serra, Pintadas, Quixabeira, Riachão do Jacuípe, São José do Jacuípe, Serra Preta, Várzea da Roça e Várzea do Poço.	237.267	O Território Bacia do Jacuípe localiza-se no sertão baiano. Os municípios que fazem parte do Território possuem uma característica eminentemente rural, do qual a maior parte da população (55%) vive no campo, cuja agropecuária é predominante e tem peso igual nas atividades industriais para a formação do PIB; uma parcela do que se produz é destinada ao autoconsumo. A região é muito isolada de muitos municípios, possui áreas ameaçadas com o processo de desertificação, extinção da fauna e da caatinga, devastação dos rios e das matas ciliares. Na área educacional carece de uma atenção especial, pois é bastante crítica e possui um índice alto de analfabetismo. Os setores produtivos são as pequenas indústrias e algumas de grande porte de confecções e calçadista de artefatos de couro. O comércio e a área de serviço têm uma expressividade na região. Os rebanhos são: caprinos, suínos, bovinos, ovinos e aves. O território tem uma diversificação em suas manifestações culturais, tendo o samba de roda como predominante. Tem como principais municípios Mairi, Ipirá, Capela do Alto Alegre, Pintadas, Várzea da Roça, Pé de Serra e Riachão do Jacuípe.

Continua

continuação

CESOL	Cidades que compõem o território	População Total	Descritivo da região
Irecê	Está localizado na região Nordeste e é composto por 20 municípios: América Dourada, Barra do Mendes, Barro Alto, Cafarnaum, Canarana, Central, Gentio do Ouro, Ibipeba, Ibititá, Ipupiara, Irecê, Itaguaçu da Bahia, João Dourado, Jussara, Lapão, Mulungu do Morro, Presidente Dutra, São Gabriel, Uibaí e Xique-Xique.	402.828	O Território de Irecê está localizado no semiárido baiano e os principais municípios são Irecê e Xique-Xique. O território tem uma vocação agrícola, possuindo um regime climático tropical semiárido, no qual as chuvas são bem escassas. A Caatinga é bem predominante e possui vegetação espinhosa nos períodos de seca e um belo colorido das flores nos períodos de chuva. Seu acesso viário é pela BA 502, que é conhecida como Estrada do Feijão, visto que o território é conhecido pela grande escala produtiva de feijão, que contribui para o abastecimento no estado. A produção da mamona vem sendo relevante como uma atividade de cultivo que está sendo destinada à produção do Biodiesel. A região possui atividades agropecuárias como o cultivo do milho, o rebanho bovino e a ovinocaprinocultura. Na educação, houve uma redução do analfabetismo entre os anos de 2000 e 2010. No mesmo período teve uma redução da mortalidade infantil. O território tem um médio índice de desenvolvimento humano. Mesmo com um aumento do número de postos de trabalho, o território tem como desafio para os próximos anos a redução da elevada informalidade de empresas existentes. O acesso à água e saneamento sanitário ainda é um grande desafio para o território.
Piemonte Norte do Itapicuru e seguintes municípios: Monte Santo e Itiúba	Está localizado na região Centro Sul e é composto por 9 municípios: Campo Formoso, Jaguarari, Andorinha, Ponto Novo, Caldeirão Grande, Pindobaçu, Filadélfia, Antônio Gonçalves, Senhor do Bonfim e o CESOL agrega também os municípios de Monte Santo e Itiúba	261,900 Monte Santo 54.884; Itiúba 36.112	O Território está localizado no Norte Baiano; está inserido na região da Caatinga, pois apresenta um clima tropical semiárido e subúmido a seco. Senhor do Bonfim, Campo Formoso e Jaguarari são os seus principais municípios. A maior representatividade do PIB da região é do setor de comércio e serviços, embora a Agricultura siga também como atividade relevante. As principais atividades agropecuárias envolvem a caprinocultura, a ovinocultura e o cultivo do sisal. Uma característica do território é a presença de 57 comunidades remanescentes de quilombos, concentradas em Campo Formoso, Senhor do Bonfim e Filadélfia. Há também o registro de comunidades pesqueiras artesanais, distribuídas por Andorinha, Ponto Novo e Campo Formoso, conforme levantamento da CDA e da UFBA. Itiúba tem um destaque na pecuária bovina. Monte Santo tem sua parte na história do Brasil proveniente da Guerra de Canudos em 1897, conhecido pela Romaria de Todos os Santos, um dos principais eventos turísticos, que tem mais de 200 anos de tradição.

Fonte Elaborado pelo autor com base em (BRASIL, 2019).

Os CESOLs estão organizados estrategicamente para atender os territórios de pertencimentos, conforme consta no Tabela 2. Registre-se que a Tabela 2 apresenta a denominação de cada CESOL atuante no respectivo território, bem como a quantidade de empreendimentos atendida.

Tabela 2 - Divisão territorial do Estado da Bahia.

Território de Identidade	CESOL	Nº de empreendimentos
Região Metropolitana Salvador 3	Barra	49
Região da Baía do Jacuípe	Baía do Jacuípe (Pintadas)	47
Região de Irecê e Itaparica	*Irecê	47
Região Litoral Sul	Litoral Sul (Itabuna)	23
Região do Recôncavo	*Recôncavo Cruz das Almas	151
Região do Sertão Produtivo	Sertão Produtivo (Guanambi)	24
Região Piemonte Norte de Itapicuru	Piemonte Norte de Itapicuru (Monte Santo)	70
Região Portal do Sertão	Sertão Portal do Sertão (Serrinha)	47
Região Sertão do São Francisco	Sertão do São Francisco (Juazeiro)	23
Região do Sudoeste Baiano	Sudoeste Baiano (Vitória da Conquista)	72
Total		553

Fonte: Elaborado pelo autor

*CESOL selecionados para pesquisa

3.2 Pesquisa Qualitativa para atendimento ao objetivo “a”

A coleta de dados foi conduzida por entrevistas semidiretivas, objetivando explorar as temáticas do roteiro por meio da apresentação dessas aos entrevistados para livre expressão de sua opinião, conforme procedimento abordado por (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2016).

Foram elaborados três roteiros temáticos para atender a cada um dos segmentos de atores entrevistados (segmento gestores SESOL/SETRE – Apêndice G, segmento coordenadoras CESOLs – Apêndice H e segmento gestores dos empreendimentos – Apêndice I), a partir de subsídios da matriz de amarração segundo os segmentos teóricos Política Pública de Economia Solidária, Desempenho Social, Desempenho Conhecimento/Aprendizagem, Desempenho tecnológico/ inovação e Desempenho Administrativo-financeiro, respectivamente Apêndices B, C, D, E e F.

No total, foram realizadas 22 entrevistas, sendo: 10 com gestores da SETRE/SESOL - superintendência, coordenações e técnicos que estavam ligados à

política pública CESOL; quatro com coordenadores do CESOL - Cesol Recôncavo; Cesol Bacia do Jacuípe; Cesol Irecê e Cesol Piemonte Norte de Itapicuru; e oito com beneficiários responsáveis pelos empreendimentos solidários (dois casos por CESOL), descritos na Tabela 3.

Tabela 3 - Segmento entrevistado.

Segmentos	Cargo/função	Nº de casos
SETRE/SESOL	Superintendente	1
	Coordenadores	5
	Técnicos	4
CESOL	Coordenadores	4
Empreendimentos	Responsáveis	8
Total		22

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o tratamento de dados, foi usada a análise de conteúdo, uma vez que o método de análise de conteúdo tem o propósito de categorizar os dados coletados em informações Bardin (2016), segundo as categorias apresentadas nos Quadros do capítulo 3, item 3.2.1 (Indicadores dos serviços técnicos do CESOL e das dimensões de desempenho dos empreendimentos solidários).

Os resultados foram tratados segundo os conteúdos significativos e válidos, ou seja, aqueles que explicitaram, de forma concreta, conteúdos vinculados aos construtos: Política pública de economia solidária; Atividades iniciais do CESOL; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria). Neste estudo, relembra-se que o propósito foi analisar a convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia, o que está apresentado no item 4.1 do capítulo 4, como resultados do estudo qualitativo. Contudo, conteúdos evidenciados na análise em combinação com o referencial teórico produziram os indicadores vinculados aos serviços técnicos ofertados pelo CESOL e às dimensões teóricas das modalidades de desempenho dos empreendimentos.

Sob essa ótica, registre-se que, para a condução da análise, foi utilizado o modelo da organização proposto por Bardin (2016), contemplando três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

O descritivo dessas fases, apresentado por Bardin (2016), explicitou o operacional necessário para que o pesquisador atingisse o resultado final do processo analítico, que possibilitou ratificar as dimensões previstas inicialmente para os construtos do presente estudo, bem como refutar e ampliar algumas medidas das proposições teóricas iniciais.

Portanto, com a codificação do conteúdo, foi possível a criação das dimensões de desempenho de organizações solidárias, definidas como: Desempenho Social; Desempenho Conhecimento/Aprendizagem; Desempenho Tecnológico/Inovação; Desempenho Administrativo-Financeiro, conforme abordagens de (SOUZA, 2015a), uma vez que o que caracteriza uma análise qualitativa é a inferência fundada na presença de índice (palavras, temas, atores etc.) e jamais sua frequência de aparição (BARDIN, 2016).

Os conteúdos das entrevistas, gravados e transcritos, foram analisados com o apoio do *software* Nvivo versão 11 Plus (2017), produzido pela QSR International Pty Ltd. A escolha do Nvivo se deu em função de ele suportar diversos tipos de dados textuais (docx, doc, pdf, txt, rtf). O Nvivo auxiliou na codificação dos dados em “nós” de forma estruturada pelas categorias e dimensões criadas anteriormente a partir do referencial teórico. A organização apoiada pelo *software* facilitou a pré-análise, a exploração, o tratamento e a obtenção das frequências dos termos mais presentes nas manifestações, evidenciando os indicadores de cada construto, ou seja, os materiais textuais foram transformados em informações relevantes para a pesquisa.

3.2.1 Indicadores dos serviços técnicos do CESOL e das dimensões de desempenho dos empreendimentos solidários

Com base nas evidências empíricas cotejadas com as orientações teóricas, foi possível identificar os indicadores que fazem parte da rotina de serviços técnicos do CESOL e das modalidades de desempenho dos empreendimentos solidários apoiados pela política pública CESOL. Esse detalhamento encontra-se no Apêndice K.

A seguir, os Quadros 28 a 37 sintetizam os construtos estruturados evidenciando os seus indicadores e fontes teóricas e empíricas de sua origem, que operacionalizaram cada serviço técnico do CESOL e cada modalidade de desempenho do empreendimento, dos indicadores da pesquisa quantitativa.

O construto Atividades do CESOL e do empreendimento apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: serviços ofertados pelo CESOL; resultado do diagnóstico do território; criação de produtos da cadeia produtiva do território; constituição de redes; arranjos locais e produtivos; aproximação do CESOL com os empreendimentos; tomada de decisão no empreendimento (Quadro 28).

Quadro 28 - Indicadores do construto Atividades do CESOL e do empreendimento.

Construto	Indicadores	Fontes
Atividades do CESOL e do Empreendimento	a) Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	b) O resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL correspondeu às atividades com maior potencial de desenvolvimento no território.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	c) As informações inicialmente prestadas pelo CESOL sobre o território foram importantes para as atividades de criação de novos produtos pelo empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	d) O estímulo dado pelo CESOL para a constituição de redes de empreendimentos foi importante para melhorar as vendas dos produtos de cada empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	e) As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	f) Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi importante a realização de seminários.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	g) A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	h) Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

O construto procedimentos para construção do plano de ação, que estava direcionado nas Atividades do CESOL e do Empreendimento, apresenta 25

indicadores que explicitam os seguintes atributos: produtos a serem fabricados; máquinas e produtos a serem comprados para produção; treinamento de mão de obra; melhoramento do aspecto do produto; criar ou modificar a logomarca do empreendimento, marca do produto, embalagem do produto, rótulo do produto, tabela nutricional, código de barra; padronização da qualidade; custo de produção; margem de lucro; investimento com recursos próprios ou de terceiros; preço de vendas; agente de vendas (vendedores); locais para vendas; consignações; formação de redes; transporte; divulgação e capital de giro. Os indicadores estão ilustrados no Quadro 29.

Quadro 29 - Indicadores do construto procedimentos para o plano de ação.

Construto	Indicadores	Fontes
Atividades do CESOL e do Empreendimento	a) Definição do produto ou dos produtos a serem fabricados (ATG-produção)	Setre (2012)
	b) Definição dos equipamentos e máquinas para a produção a serem comprados (ATG-Ativos produtivos)	Setre (2012)
Procedimentos para o Plano de Ação	c) O tipo de matéria-prima a ser comprado para a produção (ATG-produção)	Setre (2012)
	d) Definição de treinamentos necessários para a mão de obra (ATG-produção)	Setre (2012)
	e) Necessidade de melhoramento do aspecto do produto (ATE-produção)	Setre (2012)
	f) Necessidade de criar ou modificar a marca do empreendimento (ATE-mkt)	Setre (2012)
	g) Necessidade de criar ou modificar a marca do produto (ATE - mkt)	Setre (2012)
	h) Necessidade de criar ou modificar embalagem do produto (ATE - mkt)	Setre (2012)
	i) Necessidade de criar ou modificar o rótulo do produto (ATE - mkt)	Setre (2012)
	j) Necessidade de criar código de barra (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	Setre (2012)
	k) Necessidade de criar ou modificar tabela nutricional (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	Pesquisa empírica
	l) Necessidade de padronização da qualidade do produto (ATE- produção)	Pesquisa empírica
	m) Apuração do custo de produção (ATG-financeira)	Pesquisa empírica
	n) Definição da margem de lucro (ATG-financeira)	Pesquisa empírica
	o) Definição da necessidade de investimento com recurso próprio e/ou com recurso de crédito para a compra de máquinas, equipamentos e outros bens (ATG-Crédito)	Pesquisa empírica
	p) Definição do preço de venda (ATE-financeira)	Pesquisa empírica
	q) Necessidade de agentes de venda/vendedores (AT em comercialização)	Pesquisa empírica
r) Definição de locais para a venda de produtos (AT em comercialização)	Pesquisa empírica	
s) Definição de venda por consignação (AT em comercialização)	Pesquisa empírica	

Continua:

continuação

Construto	Indicadores	Fontes
Atividades do CESOL e do Empreendimento Procedimentos para o Plano de Ação	t) Definição da entrega por consignação (AT em comercialização)	Pesquisa empírica
	u) Definição da necessidade ou não de transporte para a entrega ou venda do produto (ATE em comercialização)	Pesquisa empírica
	v) Definição da necessidade de formação de redes para compra de matéria-prima ou embalagem (AT em comercialização)	Pesquisa empírica
	w) Definição da necessidade de formação de redes para venda (AT em comercialização)	Pesquisa empírica
	x) Formas de divulgação do produto (ATE – mkt)	Pesquisa empírica
	y) Necessidade de capital de giro (ATE- Crédito)	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor

O construto assistência técnica gerencial apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: treinamentos/oficinas para o processo de inovação; produtividade; controle de fluxo de caixa; definição do preço de venda; custos dos produtos; uso correto de máquinas e equipamento; redução da saída de beneficiários do empreendimento; visita do técnico para criação do kit de divulgação (Quadro 30).

Quadro 30 - Indicadores do construto assistência técnica gerencial.

Construto	Indicadores	Fontes
Assistência Técnica Gerencial	a) Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram o empreendimento a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos desse empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	b) Os treinamentos da mão de obra utilizada na fabricação dos produtos aumentaram a produtividade no empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	c) Os treinamentos e oficinas conseguiram fazer com que o empreendimento controlasse o seu fluxo de caixa.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	d) A visita de técnico do CESOL no empreendimento contribuiu para o desenvolvimento de kits de divulgação dos seus produtos e da marca.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	e) Os treinamentos ou oficinas oferecidos pelo CESOL melhoraram a definição do preço de venda adequado para o produto desse empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	f) Os treinamentos frequentados pelos beneficiários do empreendimento melhoraram o procedimento de apuração do custo real de fabricação dos produtos.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	g) Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Continua:

continuação

Construto	Indicadores	Fontes
Assistência Técnica Gerencial	h) O CESOL realiza oficinas e treinamento que contribuem para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto acesso a crédito apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: orientação para captação de recursos; treinamento/oficinas para acesso a crédito; orientações para tomada de crédito; conhecimento das linhas de créditos; vantagens da tomada de crédito; confiança coletiva na tomada de crédito; pagamento do crédito tomado (Quadro 31).

Quadro 31 - Indicadores do construto acesso a crédito.

Construto	Indicadores	Fontes
Acesso a crédito	a) A orientação recebida dos técnicos do CESOL sobre editais do governo contribuiu para que os beneficiários do empreendimento aprendessem a encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	b) Treinamentos/oficinas de acesso a crédito conseguiram melhorar muito o conhecimento sobre as linhas de crédito bancário mais adequadas para o empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	c) As vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos do CESOL ajudaram a tomada de decisão para esse empreendimento pegar crédito.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	d) Oficinas e treinamentos do CESOL sobre acesso a crédito estimularam esse empreendimento a tomar o crédito para capital de giro.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	e) A orientação de acesso a crédito recebida do técnico do CESOL aumentou a confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	f) A visita do técnico do CESOL ao empreendimento ajudou para que fosse entendido como acessar crédito.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	g) Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	h) A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: participação em redes; formação prática em comercialização; atendimento ao cliente; inserção do produto em mercados; vendas dos produtos; eventos de comercialização; locais de comercialização (Quadro 32).

Quadro 32 - Indicadores do construto assistência técnica em comercialização / planejamento/formação de redes.

Construto	Indicadores	Fontes
Assistência Técnica em Comercialização/ Planejamento /Formação de Redes	a) O serviço de assistência técnica contribuiu para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	b) A formação prática em comercialização melhorou os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	c) Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou a relação do empreendimento com seus clientes.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	d) O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	e) Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	f) Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu para o crescimento nas vendas do empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	g) Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	h) As ações do CESOL contribuíram para a ampliação dos locais de vendas dos produtos desse empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto assistência técnica específica (assessoria) apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: forma contábil e jurídica do empreendimento; vantagens na formalização do negócio; consultoria em qualidade produtiva; vendas para grandes mercados; estudo de viabilidade econômica do empreendimento; conhecimento e resultado do plano de ação (Quadro 33).

Quadro 33 - Indicadores do construto assistência técnica específica (assessoria).

Construto	Indicadores	Fontes
Assistência Técnica Específica (assessoria)	a) A assistência técnica jurídica e contábil influenciou para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	b) As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria prima ou de equipamentos.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	c) A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Continua:

continuação

Construto	Indicadores	Fontes
Assistência Técnica Específica (assessoria)	d) As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	e) A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	f) O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	g) O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.	Setre (2012); Pesquisa empírica
	h) O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.	Setre (2012); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto da dimensão de desempenho social apresenta oito indicadores que explicitam os seguintes atributos: número de mulheres, jovens e idosos; rendimentos recebidos pelos beneficiários; condições de vida da família; diálogo com o poder público; renda mensal da família (Quadro 34).

Quadro 34: Indicadores da dimensão de desempenho social.

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Social	a) No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou se comparado com o ano de 2018.	Righi e Andreoni (2014); Pesquisa empírica
	b) O rendimento recebido pelos beneficiários proveniente da partilha do resultado do empreendimento foi maior em 2019 se comparado com o resultado do ano anterior.	Matos <i>et al.</i> (2016); Pesquisa empírica
	c) As condições de vida das famílias vinculadas a esse empreendimento melhoraram quando comparadas a dois anos atrás.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Pesquisa empírica
	d) O diálogo dos participantes do empreendimento com o poder público é mais frequente hoje quando comparado a dois anos atrás.	Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); Pesquisa empírica
	e) A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	Pesquisa empírica
	f) As atividades do CESOL nos empreendimentos desse território melhoraram as condições de vida das famílias da localidade.	Souza (2015b); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Pesquisa empírica
	g) A entrada de jovens no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	França Filho (2002); França Filho (2020); Pesquisa empírica

Continua:

continuação

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Social	h) A renda mensal dos beneficiários retirada atualmente do empreendimento consegue cobrir mais as despesas da família do que dois anos atrás.	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

O construto da dimensão do Desempenho conhecimento/aprendizagem apresenta nove indicadores que explicitam os seguintes atributos: realização de cursos além dos ofertados pelo CESOL; aprendizado com os colegas; conhecimento de acesso a crédito; aprendizado sobre estudo de viabilidade econômica; gestão do empreendimento; prática com o plano de ação; uso de ferramentas tecnológicas; uso de ferramentas de informática (*software*); autonomia dos beneficiários; reconhecimento profissional (Quadro 35).

Quadro 35 - Indicadores da dimensão de Desempenho conhecimento / aprendizagem.

Dimensão	Indicadores	Fonte
Desempenho Conhecimento/ Aprendizagem	a) A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	b) Aprendi com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	c) Nos últimos dois anos aprendi sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	d) Aprendi sobre o que é importante para que um negócio dê certo somente após ter feito o estudo de viabilidade econômica do empreendimento.	Pesquisa empírica
	e) Os beneficiários aprenderam como fazer gestão do empreendimento somente quando elaboraram o seu Plano de Ação junto com o CESOL.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	f) Os treinamentos dados pelo CESOL aumentaram o nível de conhecimento dos beneficiários para desenvolver novos produtos.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	g) Os treinamentos e assistência técnica oferecidos pelo CESOL aumentaram a autonomia dos beneficiários para dar continuidade ao empreendimento.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica

Continua:

continuação

Dimensão	Indicadores	Fonte
Desempenho Conhecimento/ Aprendizagem	h) Os beneficiários aprenderam a usar planilhas eletrônicas ou <i>softwares</i> especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica
	i) Os beneficiários dos empreendimentos passaram a reconhecer-se como profissionais qualificados.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto da dimensão de Desempenho Tecnológico/Inovação apresenta 13 indicadores que explicitam os seguintes atributos: novos tipos de consumidores; aspectos de *marketing*; aquisição de máquinas e equipamentos; novos produtos; orientação para tomada de decisão; aumento das vendas; novos fornecedores de matéria-prima; qualidade do produto; uso de planilhas eletrônicas ou *softwares* especializados; fidelização do cliente; compra de microcomputador ou outros equipamentos de informática; divulgação do produto em redes sociais; instalações físicas (reforma ou aquisição de espaços) (Quadro 36).

Quadro 36 - Indicadores da dimensão de Desempenho Tecnológico/Inovação.

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Tecnológico/ Inovação	a) O atendimento a novos tipos de consumidores pelo empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	b) Os aspectos de <i>marketing</i> (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram nos últimos dois anos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	c) Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	d) Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia dois anos atrás.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	e) Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014)
	f) A participação territorial das vendas do empreendimento aumentou quando comparada com a participação territorial no início do empreendimento no CESOL.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	g) A qualidade do produto oferecido atualmente por esse empreendimento aumentou quando comparada ao início da atividade do empreendimento no CESOL.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica

Continua:

continuação

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Tecnológico/ Inovação	h) O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014)
	i) O empreendimento aumentou a utilização de planilhas eletrônicas ou <i>softwares</i> especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	j) O número de clientes fiéis ao empreendimento aumentou nos últimos dois anos .	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014)
	k) O empreendimento adotou práticas de divulgação do produto em redes sociais.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	l) O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica
	m) O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

O construto da dimensão de Desempenho Administrativo-financeiro apresenta 15 indicadores que explicitam os seguintes atributos: endividamento do empreendimento; volume de vendas; metas do plano de ação; cumprimento de prazo de entrega; uso do próprio capital de giro; resultado de liquidez; preço de vendas adequado; apuração dos custos de produção; práticas ambientais e de sustentabilidade; rotatividade de beneficiários em cargos na gestão; melhoramento da receita com acesso a crédito; negociações com fornecedores; contratação de pessoas para trabalhar; aumento do número de beneficiários e colaboradores; aumento da tomada de crédito coletivo (Quadro 37).

Quadro 37- Indicadores da dimensão de Desempenho Administrativo-financeiro.

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Administrativo – Financeiro	a) Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto.	Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney(1991); Pesquisa empírica
	b) O volume de vendas de 2019 foi superior ao volume apresentado nos últimos dois anos.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007); Pesquisa empírica
	c) As metas colocadas no último Plano de Ação do empreendimento foram totalmente atendidas.	Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Pesquisa empírica
	d) O empreendimento cumpriu todos os prazos de entrega de produtos combinados com os clientes.	Sink e Tuttle (1993); Pesquisa empírica

Continua:

Dimensão	Indicadores	Fontes
Desempenho Administrativo – Financeiro	e) Nos últimos dois anos, o empreendimento sustentou-se no próprio capital de giro.	Righi e Andreoni (2014); Pesquisa empírica
	f) O resultado de liquidez do empreendimento melhorou nos últimos dois anos.	Righi e Andreoni (2014); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991) Pesquisa empírica
	g) O preço de venda praticado nos últimos dois anos melhorou o lucro do empreendimento.	Sink e Tuttle (1993); Pesquisa empírica
	h) O empreendimento adotou práticas mais eficientes de apuração de custos de produção nos últimos dois anos.	Sink e Tuttle (1993); Pesquisa empírica
	i) Nos últimos dois anos, o empreendimento adotou fortemente práticas ambientais e de sustentabilidade.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007); Pesquisa empírica
	j) Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento.	Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Pesquisa empírica
	k) Os empreendimentos que tiveram acesso a crédito conseguiram um resultado de receita melhor nos últimos dois anos.	Carneiro <i>et al.</i> (2005); Sink e Tuttle (1993); Pesquisa empírica
	l) O empreendimento conseguiu fazer negociações mais vantajosas em função de ter aumentado a quantidade de compras.	Pitaguari (2003); Pesquisa empírica
	m) Nos últimos dois anos, o empreendimento contratou pessoas para trabalhar.	Rummler e Brache (1994); Favorini (2010); Savit e Weber (2007); Pesquisa empírica
	n) O número de pessoas, ou seja, beneficiários e colaboradores, que trabalha no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	Righi e Andreoni (2014); Pesquisa empírica
	o) A tomada de crédito pelos empreendimentos desse território na modalidade coletiva/solidária aumentou nesses últimos dois anos.	Righi e Andreoni (2014); Perissé <i>et al.</i> (2017); Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, os indicadores foram utilizados para elaboração do instrumento de pesquisa e é apresentado no Apêndice L.

3.3 Abordagens de coleta e de análise dos dados da pesquisa quantitativa

Na segunda etapa de investigação empírica deste estudo, de cunho descritivo-quantitativo, buscou-se o acesso a uma amostra de interesse, a partir de um recorte homogêneo da população de territórios de identidade, segundo o tempo de atendimento, ou seja, no mínimo dois anos, experiências semelhantes da política

pública e inseridos em um raio de até 550km da capital do estado da Bahia. A aplicação dessas premissas resultou em uma área geográfica composta pelos CESOLs Bacia do Jacuípe; Irecê; Recôncavo; Piemonte Norte de Itapicuru; Litoral Sul; Sertão Produtivo; Sertão Portal do Sertão; Sertão do São Francisco; Salvador, com população de 1.188 empreendimentos solidários em atividade com CESOL.

A partir de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência, foram incorporados à amostra 132 empreendimentos, sendo 48 urbanos, 66 rurais, 17 em ambos e 1 não foi respondido.

Essa conveniência caracterizou-se pela composição da amostra a partir daqueles que aceitaram o convite para participar da pesquisa. Foram feitos 311 contatos até que 132 unidades amostrais fossem confirmadas, conforme tamanho previsto inicialmente para a amostra de beneficiários informantes deste estudo.

3.3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados por entrevistas telefônicas, utilizando formulário estruturado padronizado. Para realização das entrevistas foi realizado contato prévio com o responsável do empreendimento para agendamento, momento em que se apresentou ao potencial entrevistado o objetivo do estudo, as condições de sigilo e uma estimativa do tempo de contato para coleta de dados. A duração média das entrevistas foi de 120 minutos.

Relembre-se que os resultados da etapa qualitativa foram a matéria-prima para a construção do instrumento de coleta de dados da presente etapa, observando-se que essa etapa foi precedida pela aplicação do pré-teste do questionário desenvolvido. O resultado dessa atividade não sugeriu alterações nas variáveis do questionário, bem como não houve qualquer menção ou desistência devido ao tempo de aplicação.

A mensuração dos indicadores foi feita utilizando-se a escala intervalar de 0 a 10 pontos (11 gradações), sendo que a pontuação “0” representava a discordância total e a pontuação “10” significativa a concordância total com a assertiva apresentada. O uso da escala intervalar teve como propósito ampliar as possibilidades de análise quantitativa, por meio dessa escala considerada métrica, que possibilita

condições mais robustas de análise, sob uma ótica de avaliação da intensidade da presença dos fenômenos anteriormente evidenciados na pesquisa qualitativa.

Essa aplicação foi realizada pelo pesquisador e uma equipe de mais quatro pesquisadoras, que foram treinadas para aplicação dos questionários. O treinamento das pesquisadoras se deu em vários momentos de prática, para que fosse possível adequar o entendimento da aplicação do questionário customizado às especificidades do perfil do público da pesquisa. Isso implicou reforço do treinamento na abordagem inicial e formulação de convite ao público-alvo. A cota de questionários aplicados pelo grupo contratado pelo pesquisador foi revisitada na proporção de 10% a 20% por entrevistadora.

3.3.2 Análise dos dados

A codificação e digitação dos dados foi feita pelo próprio pesquisador, seguida de uma fase inicial relativa à avaliação da qualidade da base de dados, avaliação de métricas de não respostas, *outliers*, normalidade das variáveis e outros, antes do efetivo início da análise dos dados à luz dos objetivos do estudo.

Os dados foram tratados, inicialmente, por meio do uso de estatísticas básicas univariadas (média, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação e quartil), em atendimento ao objetivo “b”, e por análise multivariada, utilizando a análise fatorial exploratória com apoio do *software* SPSS (FIELD, 2020) em atendimento a “c”. Por fim, também em atendimento ao objetivo “d”, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais com apoio do *software* SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Nesse sentido, a estatística descritiva univariada possibilitou descrever a distribuição de uma única variável: a incidência de acesso dos empreendimentos solidários aos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, pois a estatística descritiva univariada é usada por pesquisadores para descrever os dados coletados durante a pesquisa, sendo melhor representada por meio de números ou medidas estatísticas, descrevendo, assim, a distribuição (RODRIGUES; LIMA; BARBOSA, 2017).

Para analisar a composição das dimensões e respectivos construtos, foi aplicada a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A Análise Fatorial Exploratória, que, segundo Marôco (2018, p. 471), “tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis”, possibilitou identificar as dimensões do conceito (unidimensional ou multidimensional), bem como, os indicadores mais aderentes a cada construto/dimensão, qualificando teoricamente os respectivos serviços técnicos ofertados pelo CESOL. O mesmo procedimento foi adotado em relação aos conceitos de desempenho do empreendimento definidos neste estudo.

Portanto, ratifica-se que essa técnica foi aplicada a todos os construtos investigados no presente estudo, ou seja, os relacionados a: Atividades iniciais do CESOL e do empreendimento; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria), Desempenho Social; Desempenho Conhecimento/aprendizagem; Desempenho Tecnológico/Inovação e Desempenho Administrativo-financeiro.

Na sequência, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, procedimento de análise de verificação da influência dos serviços de assistência técnica sobre as dimensões do desempenho. Conforme Garson (2016) a análise PLS-SEM é uma abordagem predominantemente não paramétrica, adequando-se à base de dados decorrentes de pesquisa de opinião, cuja distribuição é frequentemente não normal. Ainda, há exigência quanto ao número de casos de composição da amostra, como também suporta a presença de *outlier*, situações consideradas críticas e impeditivas para o uso da técnica de modelagem de equações estruturais baseadas em covariância.

Um conjunto de premissas orienta a avaliação da qualidade e pertinência da aplicação dessa técnica aos dados tratados, o que será explicitado no próprio processo de análise dos resultados, no capítulo 4, item 4.5.

Isso posto, a seguir são apresentadas as hipóteses a serem verificadas a partir da modelagem de equações estruturais com apoio do SmartPLS 3:

- H1a: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Social.

- H1b: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
- H1c: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
- H1d: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.
- H2a: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Social.
- H2b: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
- H2c: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
- H2d: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.
- H3a: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Social.
- H3b: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
- H3c: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
- H3d: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Administrativo/-Financeiro.
- H4a: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Social.
- H4b: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
- H4c: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
- H4d: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.

- H5a: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Social.
- H5b: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
- H5c: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
- H5d: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.

No Quadro 38, evidencia-se a sustentação teórica das hipóteses a serem verificadas a partir do PLS-SEM.

Quadro 38 – Sustentação teórica das hipóteses da pesquisa.

Hipótese		Autor/Ano
H1	H1a: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Social.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Righi e Andreoni (2014); Matos <i>et al.</i> (2016); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Souza (2015b).
	H1b: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Conhecimento / Aprendizagem.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006).
	H1c: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	H1d: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991); Fevorini (2010); Savit e Weber (2007); Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Sink e Tuttle (1993); Righi e Andreoni (2014); Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Carneiro <i>et al.</i> (2005); Pitaguari (2003); Perissé <i>et al.</i> (2017).

Continua:

	Hipótese	Autor/Ano
H2	H2a: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Social.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Righi e Andreoni (2014); Matos <i>et al.</i> (2016); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Souza (2015b).
	H2b: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006).
	H2c: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	H2d: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991); Fevorini (2010); Savit e Weber (2007); Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Sink e Tuttle (1993); Righi e Andreoni (2014); Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Carneiro <i>et al.</i> (2005); Pitaguari (2003); Perissé <i>et al.</i> (2017).
H3	H3a: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Social.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Righi e Andreoni (2014); Matos <i>et al.</i> (2016); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Souza (2015b).
	H3b: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006).
	H3c: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	H3d: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991); Fevorini (2010); Savit e Weber (2007); Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Sink e Tuttle (1993); Righi e Andreoni (2014); Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Carneiro <i>et al.</i> (2005); Pitaguari (2003); Perissé <i>et al.</i> (2017).

continuação

Hipótese		Autor/Ano
H4	H4a: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Social.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Righi e Andreoni (2014); Matos <i>et al.</i> (2016); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Souza (2015b).
	H4b: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006).
	H4c: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	H4d: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991); Fevorini (2010); Savit e Weber (2007); Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Sink e Tuttle (1993); Righi e Andreoni (2014); Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Carneiro <i>et al.</i> (2005); Pitaguari (2003); Perissé <i>et al.</i> (2017).
H5	H5a: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Social.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Righi e Andreoni (2014); Matos <i>et al.</i> (2016); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016); Souza (2015b).
	H5b: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Melo (2006).
	H5c: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	H5d: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.	Pesquisa empírica; Setre (2012); Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney (1991); Fevorini (2010); Savit e Weber (2007); Harrington e Harrington (1997); Dutra e Ensslin (2005); Sink e Tuttle (1993); Righi e Andreoni (2014); Razeto (1993); Rummler e Brache (1994); Carneiro <i>et al.</i> (2005); Pitaguari (2003); Perissé <i>et al.</i> (2017).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando este capítulo, registre-se que o descritivo aqui apresentado, bem como os Apêndices A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M, buscaram tornar aparentes todos os procedimentos que orientaram a pesquisa empírica, de forma a facilitar sua replicação ou subsidiar procedimentos em outros estudos. Em especial, de forma específica, Gil (2009, 2019) enfatiza o uso do protocolo de pesquisa pelo pesquisador em todas as fases.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está inicialmente dividido em duas grandes partes, sendo uma apresentando os resultados relativos à abordagem qualitativa utilizada neste estudo, atendendo ao objetivo “a”, com foco na análise da convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia, e outra subsidiando a produção de indicadores que operacionalizaram os construtos relativos aos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL e os construtos relativos às modalidades de desempenho dos empreendimentos solidários.

A segunda parte focou a apresentação e discussão dos resultados relativos à abordagem quantitativa da pesquisa empregada nesta tese, a qual foi segmentada em cinco seções: uma relativa à caracterização da amostra; outra relativa ao objetivo “b”, que identificou e analisou a incidência de acesso dos empreendimentos solidários aos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL; uma terceira, relativa ao objetivo “c”, que abordou a construção das escalas de indicadores representativos dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, utilizando análise fatorial exploratória; a quarta, relativa ao objetivo “d”, tratou da verificação das hipóteses formuladas nesta tese. Por fim, a última seção, relativa a possíveis impactos da política pública de economia solidária sobre as condições de vida dos beneficiários e sua família no âmbito deste estudo, levando-se em consideração como a execução da política pública de fomento à economia solidária do Estado da Bahia, operacionalizada pelo CESOL, influencia no Desempenho Social, Desempenho Conhecimento/aprendizagem, Desempenho Tecnológico/Inovação e Desempenho Administrativo-financeiro dos empreendimentos. Assim, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, que possibilitou testar as hipóteses formuladas neste estudo, bem como, de forma precedente, aplicar a análise confirmatória dos indicadores inicialmente presentes em cada construto operador dos serviços de assistência técnica do CESOL.

4.1 Abordagem Qualitativa da Pesquisa

Este tópico apresenta os aspectos da abordagem qualitativa da pesquisa, além de relacionar alguns resultados com a literatura referenciada, ligando-os aos autores pertinentes a cada análise.

4.1.1. Configuração do grupo de atores entrevistados

No total, foram realizadas 22 entrevistas: dez entrevistas com os gestores da política pública que estão vinculados na SESOL/SETRE, sendo eles representados pela superintendência, coordenações e técnicos vinculados ao programa CESOL; quatro entrevistas com os coordenadores dos quatro CESOLs selecionados; e oito entrevistas com responsáveis por empreendimentos solidários.

Para efeito de análise, as ilustrações relativas às manifestações dos entrevistados foram identificadas segundo seu segmento de origem, associadas à identificação numérica do informante: segmentos **G_i** - gestores da política pública; **C_i** – coordenadores do CESOL; **E_i** - representante dos empreendimentos; e **i** a unidade informante.

4.1.2 Resultados e discussão da Abordagem Qualitativa de Pesquisa: Descrição do ambiente da Política Pública de Economia Solidária

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, em atendimento ao objetivo “a”, descrevendo o ambiente da política pública de economia solidária, a partir da análise da convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, no período de 2014 a 2018, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que há convergência das ações do Programa CESOL à proposta da política pública, com fortes evidências nos pontos relacionados aos aspectos de melhoramento do produto e sua comercialização, enquanto que o acesso ao crédito evidenciou a necessidade de um trabalho com foco na mudança de atitude e comportamento dos beneficiários frente a essa assistência técnica, conforme detalhado na sequência.

A descrição do ambiente da política pública pelos representantes SESOL/SETRE foi abordada nos seguintes temas: Política Estadual de Economia Solidária do Estado da Bahia; Assistência técnica ofertada pelos Centros Públicos; Gestão dos empreendimentos; Grau de maturidade de inovação; Acesso a recursos; Condições de vida dos beneficiários. Os temas estão vinculados aos construtos: Política pública de economia solidária; Atividades iniciais do CESOL; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria).

As manifestações convergiram para a presença de uma política de economia solidária do Estado da Bahia que tem o objetivo de atender aos empreendimentos solidários coletivos que não possuem condições financeiras para custear serviços de assistência técnica, consultorias ou assessorias. Assim, o governo disponibiliza esses serviços aos empreendimentos no Centro Público, com o objetivo de fortalecer os grupos produtivos, garantindo a comercialização dos produtos, as questões mercadológicas, a organização e a viabilidade econômica dos produtos. Ainda, as manifestações caracterizaram a política como inovadora; inclusiva de mulheres; com suporte na busca de soluções de problemas em diversas áreas, por meio de treinamentos do pequeno produtor, como exposto nos trechos de falas dos entrevistados, a seguir:

No caso dos empreendimentos que não possuam condições financeiras, então o Estado se coloca à disposição para colaborar, ajudar com esses serviços de assistência técnica(G1).

Pra nós é uma coisa inovadora assim, assistência técnica para os empreendimentos [...] (C1).

[...] o governo, ele dá esse apoio de assistência técnica, através dos centros públicos (G4).

[...] cada centro público pode realizar diversas ações, então, ele vai realizando de acordo o demandado e da realidade de cada empreendimento [...]. A ideia é orientar esses empreendimentos quanto a gestão, mas uma orientação do ponto de vista da gestão levando em consideração as próprias práticas dos empreendimentos. O empreendimento precisa escoar a produção, só que pra você escoar essa produção, você precisa colocar, agora, em determinados espaços, e pra você colocar em determinados espaços, você precisa de uma embalagem, você precisa de um código de barras, você precisa, agora, dos selos, você precisa, agora, dos registros junto aos órgãos competentes, se for um produto de agricultura [...] (G1).

[...] o Centro Público de Economia Solidária tem a proposta de fortalecer os grupos produtivos e que se encontram muito quando têm esse apoio.(C4).

[...] o objeto da política pública é garantir a comercialização [...], assistir aquele empreendimento pra que ele possa colocar o seu produto no mercado, organizar aquele empreendimento do ponto de vista da gestão, organizar aquele empreendimento no ponto de vista contábil, organizar aquele empreendimento no ponto de vista jurídico, construir a viabilidade econômica daquele produto etc., desenvolver uma marca, um *layout*, um código de barras e, a partir disso, inserir esse produto no mercado (G9).

[...] a gente tem a lei de economia solidária no estado da Bahia [...]. Uma das poucas políticas públicas que inclui as mulheres, porque a maioria dos programas de governo, principalmente de acesso a algum tipo de recurso, não tem isso [...]. Nos dá um grande suporte e um grande apoiador do nosso sonho [...] (E2).

[...] você qualifica o pequeno produtor e ele deslança o potencial dele [...], demorou foi muito a acontecer isso, isso já teria que ter acontecido bem antes [...] (E3).

[...] muito bem pensada essa questão da política pública Cesol, porque atuou em cima do problema dos empreendimentos (E4).

[...] a gente vê assim, o grupo antes do Cesol e o grupo após o Cesol [...]. Hoje a gente já participa de feiras, a gente já tem um novo conhecimento, na verdade ajudou muito [...] (E7).

Essas evidências revelaram um quadro distinto entre a condição do empreendimento antes e após a sua inserção no programa CESOL, o que amplia, em parte, a expectativa teórica abordada neste estudo, especificamente no tocante ao caráter inovador conferido à política pública, conforme manifestações dos entrevistados na pesquisa empírica, tendo uma participação na comunidade e o transbordamento do conhecimento, como afirmam os autores Singer, Silva e Schiochet (2014).

A política pública do CESOL para esses grupos é tão importante que, caso haja uma possível extinção dos serviços do CESOL, muitos correm o risco de não sobreviverem, alguns empreendimentos não continuarem seu trabalho. As evidências demonstram que os serviços do CESOL são importantes para os empreendimentos, visto que os beneficiários adquirem um aprendizado que é aplicado no seu dia a dia e nas atividades dos empreendimentos. Essa abordagem é construída a partir da convergência dos diferentes segmentos. As manifestações dos entrevistados evidenciam preocupação com um possível fim do CESOL:

É possível que muitos empreendimentos acabem se o Centro Público não continuar (G2).

[...] com a extinção, alguns empreendimentos caminham, outros, não. Alguns grupos, eles se empoderaram (G3).

A gente precisa desse serviço de assistência técnica do estado, a gente entende que é um direito e a gente vai estar reivindicando, como as grandes empresas privadas até hoje, algumas privadas recebem todo tipo de

isenções, de financiamentos, as universidades, inclusive, muitas universidades, universidades públicas trabalham para o próprio beneficiamento de empresas privadas. O Estado, ele é um grande financiador também do capital e das grandes empresas, por que não também dos grupos, por que não dos empreendimentos produtivos solidários?![...] A gente precisa lutar pra que esses programas, essas políticas públicas continuem acontecendo, não consigo vislumbrar, assim, que esses grupos continuem com total, sem nenhum acompanhamento, sem nenhuma assistência, Cesol não existindo mais, os grupos vão continuar, é claro, que com mais dificuldades (C3).

[...] o ponto de vista agora, para mim, quebra as pernas, se o Cesol não existir [...] (E5).

Se não existe mais Centros Públicos [...], mas assim, é uma coisa que a gente aprendeu e que a gente vai levar pro resto da vida (E7).

As evidências apresentadas vão ao encontro das abordagens de Santos *et al.* (2013), Guerra (2014), Matos *et al.* (2016) e Perissé *et al.* (2017), que demonstram que a política de economia solidária deve ofertar serviços contínuos de apoio aos empreendimentos.

Contudo, as manifestações dos entrevistados evidenciaram a expectativa de que essa política pública de economia solidária seja permanente, no sentido de consolidar a inclusão produtiva, a partir da qual alguns desmembramentos são apontados pelos entrevistados, como o acesso a saúde, educação, lazer etc., a permanência do jovem no campo e a valorização profissional, fatores que tendem a promover o resgate da autoestima, possivelmente associada, em parte, à valorização profissional dos beneficiários. Essas situações são ilustradas nas manifestações a seguir:

[...] na área de economia solidária, essa política de assistência técnica permanente ajuda a manter esses empreendimentos [...], a gente faz novos modelos de política pública para poder as pessoas conseguirem ter uma dignidade mínima, como saúde, educação, esporte e tantas outras [...]. Política pública de economia solidária é essa que visa incluir, através de um trabalho decente, pessoas com capacidade laboral [...] (G1).

O Centro Público, eu acho que ele tem mais papel de fortalecer do que de fomentar (G2).

[...] o objetivo de juntar essas famílias, juntar esses grupos e organizar essa produção e essa comercialização, organizar as comunidades, gerar trabalho, renda, permanência do jovem no campo e, ao longo disso, a gente tem muitos frutos aí (C3).

[...] estratégia de desenvolvimento, de fomento da economia como uma estratégia importante pra superação da pobreza, pra inclusão produtiva de pessoas que nunca conseguiram um trabalho formal (G4).

[...] o povo tendo mais autoestima como o conhecimento, desenvolvimento, é muito importante. Fez, assim, um diferencial e tanto [E3].

[...] a gente, né, está expandindo, na verdade, o nosso trabalho [...]. É totalmente diferente, ajudou muito assim, no sentido de valorizar a gente profissionalmente (E7).

Nosso trabalho depois do Cesol começou a expandir [...] e hoje a gente não está conseguindo atender aos pedidos [...] (E4).

Há também uma perspectiva, inclusive, (da premissa) para a própria saúde, de você estimular a ida dessas pessoas aos órgãos [...], visto do quanto isto foi importante para a vida dela e a vida da família dela (G1).

As evidências apresentadas vão ao encontro das abordagens de Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020); Guerra (2014) e Santos (2018), que apontam a condição de melhora da autoestima, associada ao reconhecimento profissional dos beneficiários.

A vivência das atividades do CESOL são para ensinar, dentre outras coisas, os princípios da economia solidária e, dentre eles, o processo das habilidades para condução de processo de autogestão e solidariedade. Entretanto, as evidências convergem para o fato de que a vivência dos princípios da economia solidária ainda são um desafio para os empreendimentos, pois mesmo que eles tenham conhecimento, nem sempre são vividos no dia a dia, conforme revelam as manifestações dos entrevistados nos trechos a seguir:

[...] há uma concentração das pessoas, tendo em vista aquele que tem as habilidades pra gerenciar, e o que possa ser mesmo um processo de autogestão, democrático, de ele permanecer [...]. O empreendimento de economia solidária tem um elemento muito importante: é que não se deve haver a subordinação (G1).

[...] diria que nem sempre eles conseguem essa questão [...] Porque tem empreendimentos que eles conseguem a autogestão, produzir juntos, mas não conseguem vivenciar todos os princípios da economia solidária. Tem o conhecimento? Tem a informação? Tem... mas, assim, nem sempre eu acho que é tão vivido no dia a dia (C1).

[...] os princípios da economia solidária, eu vejo dois que a gente consegue estabelecer de forma muito forte, associativismo e a cooperação. Tem a autogestão também (C2).

Trabalho coletivo, mas que não tivesse patrão e empregado e sim que a gente formasse um corpo só e lutasse juntos pra atingir um objetivo, que a gente aprendesse a trabalhar de forma solidária, que é o princípio da economia solidária, um trabalho sem patrão, sem empregado, recurso que arruma a renda de todos. A gente ver alternativas, chorar junto e ir junto quando tem os bons frutos (E6).

[...] além dessa questão de melhoria de renda, hoje eu já trabalho fora também em outras coisas. Eu acho que mais do que eu aprendi, que eu ganhei, em relação a recurso financeiro é esse lado de solidariedade, de ajudar o próximo, de buscar, desenvolver todo mundo junto [...] a gente passa a ajudar o próximo e melhorar também a questão da renda e viver melhor nas comunidades rurais (E6).

As evidências apresentadas parecem amplificar a base teórica apresentada neste estudo por Razeto (1997), Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b), Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020), França Filho (2013), França Filho *et al.* (2017, 2019), Guerra (2014) e Santos (2018), que confirmam que, para o processo de autogestão, são necessárias as características de empreendimentos solidários, que são: a solidariedade, a cooperação, a partilha dos rendimentos, a autoajuda, o conhecimento compartilhado, as informações entre os membros e entre os integrantes.

Em paralelo, a política pública CESOL minimiza a falta de qualificação e do baixo nível de escolaridade dos beneficiários, pois oportuniza o acesso à qualificação, novos conhecimentos para melhoramento do produto, comercialização e gestão do empreendimento, o que se ilustra nas abordagens a seguir:

[...] esse movimento dos grupos produtivos solidários oportuniza o acesso à educação, a educação não é só formal na escola, os espaços não formais de aprendizagem (C3).

[...] a gente tem feito um trabalho de formação, para além da formação técnica (C4).

[...] a gente já fez essa oficina de formação de preços, curso de venda, como a gente aprender a vender o nosso produto, a valorizar o nosso produto (E7).

[...] depois que vai tendo essas novas capacitações, esses novos conhecimentos, essas novas técnicas, pronto! Elas se tornaram outras, a mente dela está aberta, pronto! Só melhoraram em todos os segmentos, tanto produtivo também como intelectual e até a forma de falar, de pensar (E3).

[...] o Cesol oportunizou uma qualificação muito grande desses produtores, qualificação, criação de instrumentos, de controle, a padronização, os registros, a qualidade do produto, a apresentabilidade para uma comercialização [...] (C3).

[...] os treinamentos é no sentido de fazer com que eles melhorem a produção pra poder acessar o mercado [...] (C4).

Essas evidências apresentadas vão ao encontro do que Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b), Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020), França Filho (2013); França Filho *et al.* (2017, 2019); Guerra (2014); Matos *et al.* (2016) e Santos (2018) relatam sobre a baixa escolaridade dos membros dos empreendimentos e da necessidade do aumento cognitivo dos beneficiários.

Em paralelo, essa política pública minimiza os efeitos sobre a comunidade, da incapacidade dos territórios de pequeno porte, em especial, absorverem toda a mão de obra disponível na área, na medida que fomenta a transformação de mão de obra em unidade de negócio produtivo, o que se ilustra nas abordagens a seguir:

[...] a economia solidária pode ser esse vetor de desenvolvimento econômico nos municípios (G1).

A necessidade de ter uma renda (G4).

O povo descobrindo a sua capacidade de gerar renda com seus próprios talentos [...] (G7).

[...] os empreendimentos, eles são formados porque as pessoas querem uma segunda renda, ou seja, o atendimento não é a principal atividade de renda para aquelas pessoas (G9).

[...] muitas vezes é a falta de acesso ao mercado de trabalho, se eu não tenho acesso a um emprego na prefeitura ou no comércio local, então eu vejo na produção uma alternativa (C1).

[...] no grupo produtivo solidário há possibilidade de um trabalho mais digno, um trabalho que ela não vai ser tão explorada, um trabalho que ela não vai sofrer humilhação [...]. A necessidade da sobrevivência é, sim, um grande fator, precisam sobreviver, precisam saciar as necessidades que todos nós temos (C3).

[...] é uma comunidade pequena, não tem trabalho, a renda é pouca (E6).

Essa abordagem corrobora o olhar teórico acerca dos atributos que qualificam a contribuição da política pública de economia solidária, apresentado no referencial desta tese, a partir das abordagens de Ramos (2013), Guerra (2014), Machado e Mello (2015) e Santos (2018), que registram que muitos desses empreendimentos são oriundos de mecanismos alternativos de geração de renda porque as pessoas não tiveram acesso ao mercado de trabalho. Esse avanço decorre de as ações da política pública de economia solidária funcionarem como um vetor do desenvolvimento econômico do município.

Ao mesmo tempo, as manifestações do público entrevistado revelam a existência da agregação de valor e confiança no potencial dos negócios a partir da visita do técnico do CESOL, para orientações iniciais e realização de um estudo de viabilidade econômica do empreendimento e os ajustes com a participação do empreendimento, o que se ilustra nas abordagens a seguir:

O técnico vai no empreendimento, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva [...] (C1).

Eles primeiro fazem um diagnóstico, um plano de ação, eles fazem um plano de ação, eles também fazem um estudo de viabilidade econômica (E2).

[...] questão do próprio estudo de viabilidade econômica, porque os empreendimentos precisam ter resultados, precisam dar resultados financeiros (G1).

[...] o estudo de viabilidade, que é uma parte muito interessante, que muitas vezes a gente produz e não sabe o quanto é que gasta, para saber mais ou menos o valor que a gente pode repassar por esse produto[...] (E6).

As evidências corroboram o olhar teórico acerca dos atributos da política pública de economia solidária apresentado no referencial desta tese, a partir das abordagens de Bertucci (2010), Perissé *et al.* (2017), Santos *et al.* (2013), Matos *et al.* (2016), Pitaguari (2010), Santos (2018) e Guerra (2014), que registram a importância da política pública para resolução das fragilidades dos empreendimentos em falta de planejamento e de controles financeiros, dentre outras.

Ainda, as manifestações revelaram que esses Centros Públicos agregam valor aos territórios de forma customizada, a partir da identificação de potencialidades, por meio da realização de diagnósticos que possibilitam a definição de uma estratégia personalizada de desenvolvimento territorial, social, da valorização de produtos que utilizam matéria-prima regional e de arranjos colaborativos que ampliam a visibilidade das comunidades. Essa abordagem é construída a partir da convergência dos diferentes segmentos:

[...] o Cesol é uma forma, uma estratégia de desenvolvimento territorial, social (G9).

[...] você tem, na sua região, a valorização desses produtos regionais, eles vêm da economia solidária (G6).

[...] é muito importante você ver os arranjos sociais, os arranjos coletivos sendo formados nas comunidades, que é a razão da própria sociedade (G1).

[...] temos a cooperação interterritorial, gente que realiza, às vezes, alguns territórios vizinhos (C1).

[...] o grupo tem uma grande importância na comunidade e fora também, hoje a nossa comunidade tem o reconhecimento, muito forte, em relação aos trabalhos que desenvolve, em nível regional, em nível estadual (E6).

[...] a economia solidária pode ser esse vetor de desenvolvimento econômico nos municípios também. Quando você tem uma associação, uma cooperativa que alavanca coisas, que as pessoas se unem para poder produzir, melhorar esse processo de produção, é uma via possível da gente fazer mudança, inclusive do cenário econômico do estado (G2).

[...] muitas vezes a comunidade ficava até esquecida, mas depois dessa ascensão, desse crescimento [...] muitas pessoas estão tendo conhecimento da comunidade (E5).

Assim, esses relatos parecem amplificar a contribuição que Senhoras (2005), Pateo e Sígolo (2010) e Santos (2018) associam à política pública solidária, ao tratar da questão do desenvolvimento territorial, associada à política de economia solidária, ao abordar o desenvolvimento territorial. Esse avanço decorre da estratégia de desenvolvimento ancorada na valorização da cadeia de fornecimento de matéria-

prima regional, bem como na geração de produtos com a identidade do território, conferindo maior visibilidade à essa região.

Ademais, as manifestações evidenciaram a abertura de uma diversidade de pontos de comercialização, viabilizando as vendas em lojas geridas pelos próprios beneficiários dentro dos espaços dos CESOLs, oportunizando eventos, atuações de agentes para inserção em novos pontos de vendas, na modalidade consignação, bem como para inserção em mercados, ampliando, portanto, a área geográfica de atuação dos empreendimentos solidários.

[...] assistência técnica, ele começa a pautar a gestão, ele começa a pautar agregação de valor, melhorar processo produtivo e comercializar melhor, como via de gerar renda para as pessoas [...] (G2).

[...] nessa parte de comercialização, é estimular a participação dos empreendimentos nas feiras, nos festivais, elevar esses... tentar estimular que esses empreendimentos se lancem (G1).

[...] esses serviços dos CESOL [...] comercialização, festivais, feira, treinamentos [...] fazem com que essas pessoas, inclusive, tenham necessidade de voltar para a escola [...] (G1).

[...] nenhum grupo tem sua loja para comercialização [...] (C3).

[...] o motivo maior dos eventos é a geração de renda (C4).

[...] hoje essas mulheres conseguem ter uma renda [...] que já está chegando a um salário mínimo pra cada (C3).

[...] tudo isso gera um ganho na renda deles. Tudo isso aumenta um pouco a renda, tem pessoas que vivem apenas desse pouquinho que ganha nos empreendimentos [...] (C1).

[...] a gente ia demandando e a equipe ia buscando como atender àquela carência de comercialização na prática. Na medida do possível eles iam oferecendo [...] (E2).

[...] a gente... geralmente, participa mais dos eventos coletivos [...] (E1).

[...] a gente é levado para as feiras, participando de festivais [...] (E7).

Isso ajuda muito, a maior dificuldade do grupo seria a comercialização (E5).

[...] às vezes a gente chega em casa, depois da comercialização nas feiras, eventos e vê. Não foi muito, mas trouxe ali um dinheirinho que dava pra você comprar suas coisas (E5).

[...] a família, depois do Cesol, os eventos, a comercialização, começou a se juntar mais, em prol de um bem comum. O empreendimento mudou a vida de muita gente, em termos de qualidade de vida, dos serviços, em termos de valor para as pessoas que trabalham diretamente lá, que têm autonomia econômica, mulheres que nunca saíram de casa e que hoje trabalham lá (E2).

[...] os eventos, a comercialização nos proporcionaram renda, dignidade pra nossas famílias que tanto precisávamos [...] todo mundo forma o mesmo corpo, juntos em busca de um único objetivo, que é a melhoria da qualidade de vida, do desenvolvimento daquelas famílias (E6).

Essas manifestações sugerem um avanço da abordagem teórica encontrada nos autores selecionados nesta tese, os quais tratam as questões da comercialização de forma mais restrita aos espaços geográficos de instalações dos empreendimentos da economia solidária (GAIGER, 2003, 2018, 2019, 2020, SILVA, 2012, GUERRA, 2014, MACHADO; MELLO, 2015, MATOS *et al*, 2016, PERISSE *et al.*, 2017 e SANTOS, 2018). Ainda, essa ampliação da cobertura de mercado possibilitou um ganho efetivo em termos de ganhos financeiros para os beneficiários, como a solidariedade, a união das famílias, a qualidade de vida, o bem-estar e a autonomia das mulheres.

Paralelamente, essa política pública amplia a capacidade de inserção no mercado dos empreendimentos solidários, em função de fomentar a organização dos grupos produtivos, segundo os produtos fornecidos, em uma rede de empreendimentos solidários, estimulando o relacionamento entre os grupos produtivos em formato de redes de empreendimentos. Essa estratégia minimiza a limitação da capacidade produtiva individual dos empreendimentos solidários, propiciando a sua participação em editais públicos e/ou demandas do setor privado, para o fornecimento de grandes lotes de produtos, além de habilitá-los para essas participações em função da sua formalidade garantida pela associação:

[...] quando o empreendimento é embrionário, eles começam todo mundo unido, juntos, fazendo junto, comprando junto, vendendo junto (G3).

[...] em rede é possível compra as embalagens em conjunto, então em vez de cada grupo comprar lá suas embalagens, existe essa articulação em rede [...]. A gente articula a produção, a comercialização, articula os insumos [...], vem das comunidades o produto pronto (C3).

Então, eles compram a farinha de outros empreendimentos do CESOL para fazer produção de avoador (biscoito) [...]. Então, existe um intercâmbio entre redes, também, deles, que se auxiliam muito (C2).

[...] as redes, para facilitar a gestão, são uma alternativa... pode ser uma alternativa. Se a gente tiver um trabalho em rede fica mais fácil, por exemplo, a gente conseguiu o código de barra para mais 12 empreendimentos, por quê? Porque nós temos nosso CNPJ, nós temos nossa contabilidade organizada, nós temos toda documentação legalizada, e outros grupos que produzem, mas não têm um CNPJ, não têm uma vida contábil organizada, não têm nada, não são uma pessoa jurídica estruturada, então a gente... é como se a gente tivesse sido guarda-chuva para outros grupos que também fazem o mesmo que a gente e que precisavam desse apoio (E2).

[...] a gente comercializa PA/Penae (compras públicas), que é a merenda escolar, a gente tem alguns contratos com prefeituras que a gente acessa e a gente concorre, então também a gente faz entrega nas prefeituras, algumas instituições públicas (E1).

[...] o empreendimento participa de cotação, de licitação pra venda dos produtos na merenda escolar. A gente promove ações que sensibilizem as

prefeituras como café da manhã, levando pra lá os produtos da economia solidária, é uma possibilidade de, na degustação, com o paladar, sensibilizar, mostrar que isso existe, que está no seu alcance, é regional, é saudável, e aí estaria valorizando a economia local ao invés de comprar das indústrias que vêm de fora [...] (E2).

Os empreendimentos fornecem alimentos para a prefeitura, para a merenda escolar [...]. É bom para a prefeitura, porque com certeza se eles fossem comprar no mercado convencional seria muito mais caro, não seria uma merenda de qualidade, no sentido nutricional, e eles compram também porque é lei, e aí eles precisam comprar desses grupos [...] (G4).

Essas declarações ratificam as abordagens de Ramos (2013); Guerra (2014); Machado; Mello (2015); Santos (2018) e, ainda, tornam aparentes a superação de uma limitação reconhecida quando se tem um olhar individualizado para empreendimentos solidários. Portanto, a associação formada juridicamente entre os empreendimentos solidários os favorece, visto o ganho em capacidade produtiva e competitividade.

Entretanto, as ações da política pública para tomada de crédito pelos empreendimentos da economia solidária necessitam avançar no sentido da mudança atitudinal e comportamental dos beneficiários, que, nesta pesquisa, declararam reconhecer a importância do crédito, mas, ao mesmo tempo, revelaram-se inseguros com a responsabilidade do pagamento solidário ou individual desse crédito, com a preservação da sua capacidade de crédito (o que chamam de nome limpo), além de apresentarem comportamento passivo para tomada de crédito, nas modalidades comerciais, diante da expectativa da oferta de recursos a fundo perdido para projetos estimulados por agência internacional de fomento ou por órgãos públicos.

[...] nós também temos a política de crédito, que é estimular também, existe linha de crédito competitiva com o mercado. Mas o empreendimento precisa verificar, inclusive, a viabilidade do crédito [...] (G1).

[...] a gente sempre orientou a questão de acesso ao crédito, o técnico orientava a responsabilidade que eles tinham que ter. O técnico visita, vê a capacidade de pagamento, vê se realmente ele está precisando do que ele está solicitando [...] (C1).

A gente tirou um projeto no banco do Nordeste [microcrédito]. Foi dessa forma que a gente adquiriu esses equipamentos [...] (E3).

A gente não precisou, por isso a gente não acessou mais o recurso [...] (E2).

Nossa maior dificuldade é capital de giro [...] (E1).

[...] o governo do estado deveria atuar nessa parte de promover diretamente um financiamento pra esses empreendimentos (E4).

[...] essas pessoas, elas são assim, elas têm medo de tomar empréstimo (G3).

[...] a gente tem uma dificuldade com os empreendimentos [...] não gostam de pegar crédito (C1).

[...] nenhum empreendimento com acesso a recurso, eles não gostam de assumir essas responsabilidades financeiras coletivas [...], estabelecer confiança pra um crédito coletivo é muito difícil, as pessoas não têm a cultura de acreditar que esse crédito coletivo dá certo (C2).

O pessoal não tem muita coragem de se arriscar, eu sinto isso [...]. Todos os recursos que já entraram [...] foram via projetos, projetos sociais (E2).

[...] não tem esse encorajamento [...] a gente não tem coragem [...] a economia é muito flexível [...] tem uma dificuldade de ter uma continuidade na produção (E2).

[...] sempre ficam na expectativa do fundo perdido (G1).

Quando tem um edital que oferece equipamento, essas coisas, a gente busca, concorre para ajudar o empreendimento a escrever o projeto (C1).

[...] como nós somos uma associação de mulheres, a gente participa de editais públicos, para captação de recursos[...] (E2).

Embora, conforme abordagem de Godoy (2008), os empreendimentos não avançariam por causa de sua dependência de crédito público, os resultados desta pesquisa sugerem que esse avanço depende também dos empreendimentos, não basta a disponibilidade em relação ao acesso ao crédito. Nesse sentido, observou-se que a disponibilidade de microcrédito não é percebida por todos como uma linha de crédito formatada também para esses empreendimentos.

As inovações evidenciadas pelos entrevistados decorrem dos serviços dos Centros Públicos, que atuam no atendimento às demandas apresentadas pelos grupos solidários, buscando, por exemplo, renovação ou novas aplicações de matérias-primas, gerando, portanto, novos produtos ou novos processos produtivos. Ilustram essas inovações produtos, como bala de licuri e defumados do bode. Registre-se que a inovação de produto ocorreu de resultados de treinamentos que propiciaram a identificação de novas matérias-primas, antes destinadas para alimentação animal, como o licuri e o umbu. Percebeu-se também, nos relatos dos entrevistados, ações para uma melhor visibilidade do empreendimento e dos seus produtos:

[...] os serviços são na área de melhorias mesmo dos produtos, na qualidade dos produtos, se precisar, eles contratam profissionais, porque o centro público, ele não vai ter esses profissionais todos [...] (G4).

O turismo religioso. A gente começou a incentivar que eles fizessem (C4).

Um empreendimento acabou de comprar uma pingadeira industrial para fabricação do avoador (C2).

[...] tem os embutidos do bode, os defumados, começaram a fazer pouco a pouco pra poder tentar garantir aí uma agregação de valor (G2).

[...] a balinha de licuri com banana, que elas não vendiam em nenhum lugar e aí começou a vender, a gente conseguiu qualificar o produto,

desenvolvemos uma embalagem, desenvolvemos o rótulo e hoje é um dos produtos mais bem vendidos na loja [...]. O beneficiamento de frutas que é bem forte aqui do nosso território, que é o umbu, maracujá do mato, o licuri. Então praticamente esses produtos, antes desses grupos de beneficiamento, eram estragados (C3).

[...] fazia polpa de umbu, agora não compra mais a polpa do umbu, então a gente passou a fazer doce de umbu, compota de umbu, geleia de umbu (E6).

O Cesol nos dá muito esse suporte. Porque antes a gente tinha os produtos e não tinha rótulo nenhum, hoje a gente já tem, já tem um profissional lá que trabalha um rótulo bonitinho, muita das vezes a gente faz o produto, posta nas redes sociais, chega "olha, tem um temperinho bonito" vai lá e compra (E6).

[...] a gente está entrando com o mercado privado, que é a comercialização de polpa de fruta de 100 gramas, porque a gente antes só produzia de um quilo (E1).

[...] a gente tem o site da gente, tem Instagram, Facebook, tem WhatsApp [...]. Foi criado um catálogo (E1).

[...] ajuda muito isso, a gente começa a melhorar qualidade dos produtos [...] (E3).

[...] eles atendem essa questão de rotulagem, questão nutricional do produto [...] (E4).

[...] uma melhora na rotulagem do produto, aprender a rotular, bater o carimbo direitinho no lugar [...] (E6).

[...] acompanhados desde o processo de formação das cooperativas, o processo de estruturação e até da criação de selos específicos pra cada produto e sua comercialização [...] (E1)

[...] a gente conseguiu contratar um designer, e aí ele tem trabalhado nisso, ele tem conseguido melhorar bastante a apresentabilidade dos produtos [...] (C3).

[...] marketing e propaganda entram com o papel de dar uma identidade visual para o empreendimento, é feito um kit, que a gente chama, um padrão, que é marca, rótulo, papel timbrado, cartão de visita, sacola, camisa, boné, avental, banner [...] (C2).

[...] a gente já ofereceu curso de marketing, para eles saberem com vão apresentar o seu produto quando você está numa feira, quando você está no shopping [...] (C1).

Do ponto de vista de investimento tecnológico, não foi observado um conjunto significativo de manifestações, exceto a declaração de uma máquina para utilização no processo produtivo.

Contudo, cabe registrar a identificação de uma experiência de parceria, embora antecedente à instalação do CESOL, entre uma associação e uma escola agrícola da região, que desenvolveu equipamentos que geraram um ganho de eficiência no processo produtivo. Assim, esses tipos de parcerias sugerem uma opção estratégica a ser intensificada entre os CESOLs e as escolas técnicas.

Essas manifestações corroboram com o olhar teórico desse estudo nos atributos da ferramenta Radar da Inovação, que trata os aspectos de inovação de

pequenos negócios, conforme as abordagens de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 78), ampliada por Bachmann e Destefani (2008), que cita a ambiência inovadora, ao tratar da contratação de consultoria, assessoria etc., cujos resultados promovem agregação de valor às atividades da economia solidária (seja diretamente do CESOL ou terceiros contratados pelos CESOLs).

Em síntese, a abordagem até aqui apresentada evidenciou tanto a confirmação de situações apresentadas na abordagem teórica dos autores selecionados neste estudo, como também ampliou o conteúdo dessas abordagens ou, ainda, revelou novos conteúdos que poderão ser incorporados às concepções teóricas da economia solidária mediante a sua confirmação em novos trabalhos.

Em relação à primeira situação, confirmou-se, a partir das evidências da abordagem teórica, os seguintes atributos corroborativos com a literatura:

- oferta de serviços contínuos de apoio aos empreendimentos;
- condição de melhora da autoestima, associada ao reconhecimento profissional dos beneficiários;
- baixa escolaridade dos membros dos empreendimentos e necessidade do aumento cognitivo dos beneficiários;
- muitos desses empreendimentos são oriundos de mecanismos alternativos de geração de renda porque as pessoas não tiveram acesso ao mercado de trabalho;
- importância da política pública para resolução das fragilidades dos empreendimentos em falta de planejamento, falta de controles financeiros etc.;
- associa a política pública de economia solidária, ao tratar da questão do desenvolvimento territorial;
- questões da comercialização de forma mais restrita ao espaço geográficos de instalações dos empreendimentos da economia solidária;
- atributos da ferramenta Radar da Inovação, que trata os aspectos de inovação de pequenos negócios.

No que diz respeito à segunda, revelou-se uma ampliação dos conceitos teóricos apresentados nesta tese, que foram:

- política pública inovadora;
- habilidades dos beneficiários nos processos de autogestão e vivência dos princípios de economia solidária entre os membros;
- a ampliação da cobertura de mercado possibilitou um ganho efetivo em termos de rendas para os beneficiários, como solidariedade, união das famílias, qualidade de vida, bem-estar e autonomia das mulheres;
- os empreendimentos não avançam por causa de sua dependência de crédito público. Esse avanço depende também dos empreendimentos, não basta essa disponibilidade de acesso ao crédito.

A terceira situação gerou novos conteúdos, que poderão ser incorporados às concepções teóricas da economia solidária. Foram eles:

- um quadro distinto entre a condição do empreendimento antes e após a sua inserção no programa CESOL;
- essas ações da política pública de economia solidária funcionam como um vetor do desenvolvimento econômico do município;
- estratégias de desenvolvimento ancoradas na valorização da cadeia de fornecimento de matéria-prima regional, bem como na geração de produtos com a identidade do território, conferindo maior visibilidade à essa região;
- o processo de formação de redes possibilita a superação de uma limitação reconhecida quando se tem um olhar individualizado para empreendimentos solidários;
- a proposta de uma associação formada juridicamente entre os empreendimentos solidários (trabalho em redes) possibilita ganho em capacidade produtiva e competitividade;
- a disponibilidade de microcrédito não é percebida por todos como uma linha de crédito formatada também para esses empreendimentos;
- experiência de parceria, embora antecedente à instalação do CESOL, entre uma associação e um escola agrícola da região, para o desenvolvimento de equipamentos que gerassem ganhos de eficiência no processo produtivo;

- as parcerias são uma opção estratégica a ser intensificada entre os CESOLs e as escolas técnicas;
- aborda ambiência inovadora, que trata da contratação de consultoria, assessoria etc., cujos resultados promovem agregação de valor às atividades da economia solidária (seja diretamente CESOL ou terceiros contratados pelos CESOLs).

Cabe ressaltar que, a partir de conteúdos significativos presentes nas manifestações dos entrevistados, foram redigidos os indicadores que operacionalizaram cada construto, ou seja, cada serviço de assistência técnica, bem como cada modalidade de desempenho dos empreendimentos, apresentados no Capítulo 3 – item 3.2.1 (Indicadores dos serviços técnicos do CESOL e das dimensões de desempenho dos empreendimentos solidários), relativo aos procedimentos metodológicos. Registre-se, ainda, que no Apêndice K é apresentado o conteúdo das manifestações que originaram cada um dos indicadores, bem como o referencial teórico, quando o indicador teve como origem essa fonte.

4.2 Características da amostra da Abordagem Quantitativa de Pesquisa

A seguinte sessão tem o intuito de delinear um perfil específico da amostra delimitada, subdividida nos perfis dos respondentes e dos Empreendimentos entrevistados no período entre março e abril de 2020.

4.2.1 Perfil dos respondentes e empreendimentos

A amostra da pesquisa contou com uma participação de 132 respondentes, dos quais 61,4% são casados, com média de idade de 47 anos; 89,4% exercem algum cargo na gestão do empreendimento. Com relação à escolaridade dos entrevistados, 31,8% têm nível superior completo e 18,9% têm ensino, no conjunto, fundamental I completo e Fundamental II incompleto, dos quais 59,8% são chefes da família que contribuem com a maior parte da renda no domicílio, com uma média de três pessoas na residência e, do total de entrevistados, 81,8% são mulheres.

Dos 132 empreendimentos representados em entrevista, 48% iniciaram no serviço do CESOL a partir de 2015; 46% têm mais de dez anos de criação; 36,4% estão localizados na zona urbana, 50% estão localizados na zona rural e 12,9% estão instalados tanto na zona rural como na zona urbana por motivo de produção e comercialização. Desses, 45,5% são associações, 9,1% são cooperativas, 43,9% são grupos produtivos; 54,5% possuem CNPJ; 63,6% estão instalados em ponto fixo exclusivo para o exercício das atividades do empreendimento e exercem suas atividades de forma permanente durante o ano. Os empreendimentos têm uma média de nove pessoas que são beneficiárias e, dessas, oito são mulheres. Esses empreendimentos estão ligados à cadeia de produção, panificação, agricultura, confecção/vestuário, madeira e artesanato, com maior predominância na cadeia de alimentação.

Perguntado aos entrevistados qual tipo de auxílio ou serviço de assistência técnica eles ainda precisam muito, eles responderam: auxílio financeiro para compra de máquinas, equipamentos, reformas, ampliação ou novas instalações, matérias-primas e capital de giro; assistência técnica em gestão, marketing, cursos para produção de novos produtos e cursos de vendas.

Registre-se que o público-alvo da pesquisa foram 132 empreendimentos atendidos pelos nove CESOLs do Estado da Bahia participantes da amostra da pesquisa e os empreendimentos situam-se nos territórios dos seguintes municípios, ilustrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição dos empreendimentos constituintes da amostra por municípios

Município	n.	Município	n.	Município	n.	Município	n.	Município	n.
América Dourada	3	Conceição do Coité	4	Ituaçu	2	Pindaí	2	São José do Jacuípe	2
Arataca	1	Cruz das Almas	8	Juazeiro	7	Pintadas	8	Serra Preta	1
Barra do Mendes	3	Curaçá	1	Livramento de Nossa Senhora	1	Presidente Dutra	1	Serrinha	3
Brumado	1	Governador Mangabeira	1	Mairi	1	Quixabeira	1	Uauá	1
Cachoeira	4	Guanambi	7	Maragogipe	2	Retirolândia	2	Várzea da Roça	1
Capela do Alto Alegre	1	Ibititá	1	Monte Santo	11	Salvador	14	Várzea do Poço	2
Caetitê	2	Irará	1	Muniz Ferreira	1	Santo Amaro	3	Vera Cruz	1
Candiba	2	Irecê	1	Muritiba	2	Santo Antônio de Jesus	2		

Continua:

continuação

Município	n.	Município	n.	Município	n.	Município	n.	Município	n.
Cansanção	1	Itabuna	3	Nordestina	3	São Felipe	1		
Casa Nova	1	Itacaré	1	Palma de Monte Alto	3	São Félix	2		
Castro Alves	1	Itiúba	1	Pé de Serra	1	São Filipe	2		

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Foram 132 empreendimentos de 51 municípios de um universo de 417 municípios do estado da Bahia e nove CESOLs.

4.3 Resultados relativos ao objetivo “b” - Incidência de acesso aos serviços de assistência técnica CESOL

O ambiente dos serviços do CESOL foi analisado à luz do edital 009-2012, que orientou a contratação das OS para execução da política pública no Estado. As atividades que cada CESOL deveria realizar eram relacionadas a Componente de Implantação, que englobava instalação do CESOL e os processos de trabalho implantado. Em relação ao Componente Operacional descrito no edital, compreendia: 1) diagnóstico e análise das circunstâncias socioprodutivas locais e territoriais; 2) sensibilização por meio de oficinas temáticas; 3) Estudos de viabilidade econômica; 4) Assistência técnica específica; 5) Assistência técnica de gerenciamento; 6) Fornecer acesso a ativos produtivos; 7) Assistência técnica Socioprodutiva; 8) Acompanhamento da Assistência Socioprodutiva; 9) Instrução para o acesso ao crédito; e 10) Assistência técnica em comercialização (SETRE, 2012).

Nesse sentido, foram operacionalizados cinco construtos expressando os serviços de assistência técnica: Atividades iniciais do CESOL e do empreendimento; Serviço de assistência técnica de acesso a crédito; Serviço de assistência técnica gerencial; Serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; Serviço de assistência técnica específica (assessoria), os quais foram operacionalizados por um conjunto de indicadores/variáveis evidenciados nas manifestações dos responsáveis pelos empreendimentos de economia solidária abordados na fase exploratória qualitativa desse estudo (item 4.2).

Considerando que os indicadores de cada construto expressaram ações/atividades previstas em edital para oferta pelo CESOL aos empreendimentos e

que foram reconhecidas nas manifestações dos entrevistados, uma análise preliminar, utilizando estatísticas descritivas, foi realizada, visando analisar a ocorrência dessas ações/atividades. Essa análise foi orientada pelos resultados obtidos a partir da opinião dos entrevistados, mensurada por uma escala de concordância ou discordância, de zero a dez pontos em relação à qualificação das ocorrências.

Ainda que se reconheça a subjetividade do processo analítico aqui proposto, as estatísticas produzidas para essa análise são utilizadas como *proxy* da convergência dos propósitos da política pública de economia solidária e da situação empírica levantada a partir da opinião dos entrevistados.

Foram utilizadas as estatísticas de tendência central da opinião dos entrevistados (média e mediana); a segmentação do grupo de entrevistados, ordenada segundo o nível de concordância frente a cada ação/atividade, por meio da apresentação da separatriz quartil, além das estatísticas de variabilidades de opiniões (desvio padrão, coeficiente de variação), o que possibilitou avaliar a qualidade do resultado médio apresentado para ilustrar as opiniões dos entrevistados.

Para efeito de qualificação analítica adotou-se a pontuação 8,0 como ponto de corte entre o grupo com a avaliação mais favorável e o grupo com a avaliação menos favorável. Essa opção foi devida ao fato da concentração do valor mediano a partir dessa pontuação, ou seja, 55 ocorrências, contra 34 ocorrências abaixo desse valor. Portanto, dos 89 indicadores, 62% apresentaram medianas iguais ou superiores a 8,0 pontos, enquanto que somente 7,9% dos indicadores apresentaram mediana abaixo de 5,0 pontos, conforme ilustrado no Tabela 5.

Tabela 5 - Estatísticas orientadoras da qualificação dos indicadores avaliados.

Construto	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
Notas	1,0 - 4,9	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0-10
Atividades do CESOL e do Empreendimento					2	6
Assistência Técnica Gerencial					3	5
Acesso a Crédito		1	2	3	2	
Assistência Técnica em Comercialização/Planejamento/Formação de Redes					4	4
Assistência Técnica Específica				2	6	
Desempenho Social		2	1	2	3	0
Desempenho Conhecimento/aprendizagem		5			4	4
Desempenho tecnológico/inovação	3	1	1		7	1

Continua:

continuação

Construto	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana
Notas	1,0 - 4,9	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0-10
Desempenho Administrativo/ financeiro	4	2	1	4	2	2
Totais	7	11	5	11	33	22

Fonte: Elaborado pelo autor

Convém informar que o primeiro construto, denominado Atividades do CESOL e do empreendimento, foi operacionalizado por um conjunto de oito indicadores, dos quais três indicadores expressaram claramente uma ação que deveria ser realizada pelo CESOL (Bloco 1, ou seja, ações/atividades) e cinco indicadores expressaram benefícios ao empreendimento (Bloco 2) decorrentes de ações/atividades realizadas pelo CESOL. No geral, esse construto apresentou seis indicadores com qualificação favorável, um indicador na qualificação de relativa fragilidade e um outro indicador na qualificação desfavorável.

Portanto, os indicadores do Bloco 1 representaram os conteúdos das atividades do CESOL: encontros iniciais para apresentação do CESOL; apresentação do diagnóstico do território; aproximação dos beneficiários com o CESOL, e, nesse conjunto, apenas um item não superou a média 8,0 pontos, ou seja, o item q26b (resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL do território), com a média 7,8 pontos. Contudo, a observação do padrão de variabilidade das opiniões alerta que essa certa fragilidade não se apresenta em todas as opiniões, visto que há um grupo de pelo menos 25% dos entrevistados que concordaram totalmente com a condição favorável apresentada para a respectiva atividade.

Por outro lado, nesse grupo 1, o item q26f (realização de seminários pelo CESOL para aproximação com os empreendimentos) foi o mais reconhecido positivamente, com a média de 8,5 pontos, refletindo a concordância entre os entrevistados.

Com relação ao Bloco 2 de indicadores (tomada de decisões conjunta pelos beneficiários, criação de novos produtos; constituição de redes de empreendimentos; constituição de redes para compras de matérias-primas e de equipamentos, aumento da visão profissional e social), o item que revelou certa fragilidade foi o q26e (constituição de redes para compras conjuntas entre os empreendimentos), que obteve a menor média: 6,7 pontos, tendo uma possível explicação deste resultado a diversidade de estágios da estrutura da atividade entre os CESOLs. Por outro lado, a

tomada de decisões em conjunto (q26h), princípio natural da economia solidária, foi o indicador de benefício mais reconhecido positivamente, com uma média de 9,0 pontos. Esse resultado corrobora com uma das manifestações dos responsáveis pelos empreendimentos entrevistados na fase exploratória deste estudo, ou seja, “as decisões são democráticas, não é um só que toma as decisões, sempre tem a participação de todos, até quando uma não pode ir, a gente telefona para saber qual a opinião daquela pessoa antes da gente tomar as decisões” (E8).

Para finalizar a análise do construto “atividades do CESOL e do empreendimento”, do total geral de indicadores do construto, o resultado apresenta uma qualificação favorável, visto que a média do conjunto expressa 8,2 pontos em concordâncias com as situações positivas. O detalhamento dos resultados é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Atividades do CESOL e do Empreendimento no ambiente dos empreendimentos solidários.

Médias do Construto PP : Atividade do CESOL e do Empreendimento [Q26_Bloco III]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q26f Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi muito importante a realização de seminários.	8,5	9,0	2,0	24%	8,0	10,0
	q26a Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam claramente cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento.	8,2	8,0	1,8	22%	7,0	10,0
	q26b O resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL correspondeu plenamente às atividades com maior potencial de desenvolvimento no território	7,8	9,0	2,5	32%	7,0	10,0
	q26h Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários	9,0	10,0	1,5	16%	8,0	10,0
Bloco 2	q26c As informações inicialmente prestadas pelo CESOL sobre o território foram muito importantes para as atividades de criação de novos produtos pelo empreendimento.	8,6	9,0	2,0	23%	8,0	10,0
	q26g A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta muito a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento	8,5	9,0	1,8	21%	8,0	10,0
	q26d O estímulo dado pelo CESOL para a constituição de redes de empreendimentos foi muito importante para melhorar as vendas dos produtos de cada empreendimento.	8,2	9,0	2,5	30%	7,0	10,0

Continua:

continuação

Médias do Construto PP : Atividade do CESOL e do Empreendimento [Q26_Bloco III]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	s	c.v.	q1	q3
Bloco 2	q26e As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram muito após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	6,7	8,0	3,3	49%	5,0	9,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ do construto PP		8,2	8,6	1,4	17%	7,6	9,1

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; q1: quartil 25%; q3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Ainda, buscando avaliar a eficiência do processo de elaboração do plano de ação, tomando como referência todas as ações que poderiam ser contempladas no plano de ação do empreendimento, uma amostra dessas ações foi selecionada e submetida aos entrevistados para a confirmação (ou não) da sua realização. Essa amostra contemplou ações vinculadas às seguintes áreas: Assistência Técnica Gerencial – Produção (cinco ações); Assistência Técnica Específica – Marketing (sete ações); Assistência Técnica Gerencial - Ativo Produtivo (uma ação); Assistência Técnica Gerencial – Crédito (duas ações); Assistência Técnica Específica – Financeira (três ações); Assistência Técnica em Comercialização (sete ações).

O resultado desse levantamento evidenciou que, em média, o plano contemplou 73,9% das ações previstas, sugerindo um grau satisfatório nesse processo inicial de gestão dos empreendimentos solidários, conforme ilustrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Estatística Descritiva das variáveis do plano de ação: Procedimentos para o plano de ação por empreendimento.

Procedimento do Plano de Ação	Ocorrência do procedimento (SIM)		Máximo de ações n ³
	n ¹	% ²	
27a) Definição do produto ou dos produtos a serem fabricados (ATG-produção)	105	79,5%	132
27d) Definição de treinamentos necessários para a mão de obra (ATG-produção)	107	81,1%	132
27c) O tipo de matéria-prima a ser comprado para a produção (ATG-produção)	97	73,5%	132
27e) Necessidade de melhoramento do aspecto do produto (ATE-produção)	116	87,9%	132
27l) Necessidade de padronização da qualidade do produto (ATE-produção)	115	87,1%	132

Continua:

continuação

Procedimento do Plano de Ação	Ocorrência do procedimento (SIM)		Máximo de ações
	n ¹	% ²	n ³
Total (ATE- produção)	540	81,8%	660
27b) Definição dos equipamentos e máquinas para a produção a serem comprados (ATG-Ativos produtivos)	84	63,6%	132
Total (ATG-Ativos produtivos)	84	63,6%	132
27f) Necessidade de criar ou modificar a marca do empreendimento (ATE-mkt)	103	78,0%	132
27g) Necessidade de criar ou modificar a marca do produto (ATE - mkt)	101	76,5%	132
27h) Necessidade de criar ou modificar embalagem do produto (ATE - mkt)	103	78,0%	132
27i) Necessidade de criar ou modificar o rótulo do produto (ATE - mkt)	105	79,5%	132
27j) Necessidade de criar código de barra (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	83	62,9%	132
27k) Necessidade de criar ou modificar tabela nutricional (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	70	53,0%	132
27x) Formas de divulgação do produto (ATE – mkt)	118	89,4%	132
Total (ATE – mkt)	683	73,9%	924
27m) Apuração do custo de produção (ATG-financeira)	117	88,6%	132
27n) Definição da margem de lucro (ATG-financeira)	104	78,8%	132
27p) Definição do preço de venda (ATE-financeira)	108	81,8%	132
Total (ATG-financeira)	329	83,1%	396
27o) Definição da necessidade de investimento com recurso próprio e ou com recurso de crédito para a compra de máquinas, equipamentos e outros bens (ATG-Crédito)	94	71,2%	132
27y) Necessidade de capital de giro (ATE- Crédito)	101	76,00%	132
Total (ATE- Crédito)	195	73,6%	264
27q) Necessidade de agentes de venda/vendedores (AT em comercialização)	88	66,7%	132
27r) Definição de locais para a venda de produtos (AT em comercialização)	107	81,1%	132
27s) Definição de venda por consignação (AT em comercialização)	56	42,4%	132
27t) Definição da Entrega por consignação (AT em comercialização)	58	43,9%	132
27u) Definição da necessidade ou não de Transporte para a entrega ou venda do produto (ATE em comercialização)	103	78,0%	132
27v) Definição da necessidade de formação de redes para compra de matéria prima ou embalagem (AT em comercialização)	94	71,2%	132
27w) Definição da necessidade de formação de redes para venda (AT em comercialização)	103	78,0%	132
Total (ATE em comercialização)	609	65,9%	924
Total geral	2.440	73,9%	3.300

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Notas:

¹ Total de declarações afirmando a realização das ações no item “i” do plano de ação.

² Proporção de declarações afirmando a realização das ações no item “i” do plano de ação do empreendimento.

³ Número máximo possível de declarações afirmando a realização das ações no item “i” do plano de ação.

ⁱ Área das atividades previstas no plano de ação relacionadas a: produção, acesso a ativo produtivo, marketing, comercialização, financeiro e crédito.

O segundo construto, denominado “assistência técnica gerencial”, foi operacionalizado por um conjunto de oito indicadores, dos quais quatro indicadores expressavam uma ação que deveria ser realizada pelo CESOL (Bloco 1, ou seja, ações/atividades) e quatro indicadores expressaram benefícios ao empreendimento (Bloco 2) decorrentes de ações/atividades pelo CESOL. No geral, esse construto apresentou três indicadores com qualificação favorável e cinco indicadores na qualificação de relativa fragilidade.

Assim, os indicadores do Bloco 1 representaram os conteúdos das atividades do CESOL: treinamento/oficinas/intercâmbios para aplicação de novas técnicas e inovações no processo de fabricação; treinamento de mão de obra para produção; visita do técnico para desenvolvimento de materiais para divulgação dos produtos; visita do técnico/intercâmbio para o uso correto de máquinas. Nesse conjunto, dois itens não superaram a nota 8,0 pontos, ou seja, os itens q28d e q28g, o item q28g (Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos), com a média 7,2 pontos, demonstrou uma relativa fragilidade para um padrão de variabilidade das opiniões entre os entrevistados.

Contudo, o item q28a (Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram o empreendimento a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos) foi o mais avaliado positivamente, com uma média de 8,3 pontos, revelando uma concordância entre os respondentes.

O conjunto dos indicadores do Bloco 2 é representado pelos benefícios aos empreendimentos: melhora na apuração dos custos de produção; melhora na definição do preço de venda dos produtos; melhora no controle de fluxo de caixa; redução da rotatividade dos beneficiários do empreendimento. Com quatro indicadores, o que revelou certa fragilidade foi o item q28h (oficinas e treinamento contribuem para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos), que obteve uma média de 7,5 pontos, o que revela uma variabilidade de opiniões entre os entrevistados para uma posição de relativa fragilidade, tendo como possível explicação para esse resultado a pouca rotatividade de beneficiários nos empreendimentos, o que contradiz os autores Matos *et al.* (2016), quando citam a alta rotatividade de beneficiários nos empreendimentos. Por outro lado, o item q28f (treinamentos/oficinas melhoraram a apuração do custo real de fabricação dos

produtos) foi reconhecido positivamente em um grau de concordância, com uma média de 8,3 pontos, no qual as ações realizadas pelo CESOL proporcionaram uma melhor apuração dos custos dos produtos fabricados e a melhor definição do preço de venda dos produtos. As variáveis se confirmam nas falas dos entrevistados da pesquisa exploratória, sobre qual um dos responsáveis pelo empreendimento revelou: “Tudo que a gente fornece hoje, a gente fez vários estudos de preços, de custos, para gente chegar ao valor final” (E2), e “quando a gente iniciou o CESOL, a gente fez planilhas de caixa, desenvolveu várias ferramentas” (E2).

Concluindo, o construto “assistência técnica gerencial realizada pelo CESOL” é representado por uma média total de 8,2 pontos do conjunto de indicadores estudados no construto, o que apresenta uma qualificação favorável em concordâncias com as situações positivas manifestadas pelos entrevistados. As informações são apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica Gerencial no ambiente dos empreendimentos Solidários.

Médias do construto PP: Assistência Técnica Gerencial [Q28_BlocoV]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
Bloco 1	q28a Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram muito o empreendimento a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos desse empreendimento.	8,3	9,0	2,3	28%	8,0	10,0
	q28b Os treinamentos da mão de obra utilizada na fabricação dos produtos aumentaram muito a produtividade no empreendimento.	8,0	9,0	2,7	33%	7,0	10,0
	q28d A visita de técnico do CESOL no empreendimento contribuiu muito para o desenvolvimento de Kits de divulgação dos seus produtos e da marca.	7,8	9,0	2,9	38%	7,0	10,0
	q28g Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram muito para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos.	7,2	8,0	3,1	43%	6,0	10,0
Bloco 2	q28f Os treinamentos frequentados pelos beneficiários do empreendimento melhoraram muito o procedimento de apuração do custo real de fabricação dos produtos.	8,3	9,0	1,9	22%	8,0	10,0
	q28e Os treinamentos ou oficinas oferecidos pelo CESOL melhoraram muito a definição do preço de venda adequado para o produto desse empreendimento.	7,9	9,0	2,6	32%	7,0	10,0
	q28c Os treinamentos e oficinas conseguiram fazer com que o empreendimento controlasse o seu fluxo de caixa	7,8	8,0	2,4	31%	7,0	10,0
	q28h O CESOL realiza oficinas e treinamento que contribuem muito para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos.	7,5	8,0	2,7	36%	7,0	10,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ do construto PP		8,2	8,6	1,4	17%	7,6	9,1

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; q1: quartil 25%; q3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

O terceiro construto, denominado de “acesso a crédito”, foi operacionalizado por oito conjunto de indicadores, dos quais quatro indicadores expressam claramente uma ação que deveria ser realizada pelo CESOL (Bloco 1, ou seja, ações/atividades) e quatro indicadores expressam benefícios ao empreendimento (Bloco 2) decorrentes de ações/atividade realizadas pelo CESOL. No geral, esse construto apresentou um indicador com qualificação de relativa fragilidade e sete indicadores com qualificação desfavorável.

Portanto, os indicadores do Bloco 1 representaram os conteúdos das atividades do CESOL: orientação para captação de recursos via editais do governo; treinamento/oficinas de apresentação de linhas de créditos; visita do técnico para orientação de acesso a crédito; treinamento/oficinas sobre vantagens na tomada de decisão no acesso ao crédito. Nesse conjunto, todos itens não superaram a média de 7,0 pontos, ou seja, o item q29c (vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos ajudaram muito a tomada de decisão para o empreendimento pegar crédito) apresentou uma fragilidade, com média de 5,8 pontos.

A existência de uma variabilidade de opiniões entre os entrevistados pode ser explicada do ponto de vista do conhecimento das vantagens de pegar o crédito, ou quando não se existiu a tomada de crédito pelos empreendimentos, como é corroborado na fala de um dos responsáveis do empreendimento: *“O pessoal não tem muita coragem de se arriscar [...]. Falta coragem de se arriscar. Todos os recursos que já entraram extra [...] foram via projetos, projetos sociais [...]”* (E2).

Por outro lado, ainda no grupo 1, o item q29a (orientação para encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito), com a média de 7,0 pontos, padrão que mostra variabilidade das opiniões, alerta para uma relativa fragilidade perceptível em todas as opiniões dos entrevistados.

Com relação ao Bloco 2 de indicadores representados pelos benefícios dos empreendimentos: aumento da confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo; aumento na intenção de tomar crédito na forma coletiva; tomada de crédito para capital de giro; problemas no pagamento das parcelas do crédito, o item que revelou maior fragilidade foi o q29g (empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado), que obteve a média de 3,6 pontos, tendo como possível explicação do resultado a não tomada de crédito pelos empreendimentos. Por outro lado, o item q29e (aumento na confiança entre os

beneficiários na tomada de crédito de forma coletiva) obteve a média de 6,0 pontos, o que revelou uma variabilidade de opiniões entre os entrevistados, sendo o indicador mais reconhecido positivamente entre o grupo.

Registra-se que, no conjunto geral de indicadores, 50% dos entrevistados deram nota 6,5 ou mais e a outra metade deu nota inferior que 6,5 pontos do grau de concordância.

Finalizando a análise do construto “acesso a crédito”, nota-se que, no total geral de indicadores do construto, o resultado apresenta uma qualificação fragilizada, visto que a média do conjunto de indicadores expressa 5,7 pontos em concordâncias com as situações positivas. A análise estatística do construto, juntamente com a pesquisa exploratória, a partir das manifestações dos entrevistados, revela um campo ainda a ser explorado pela política pública, como é corroborado pela fala de um dos responsáveis pelo empreendimento.

[...] o governo do estado deveria atuar nessa parte de promover diretamente um financiamento para esses empreendimentos, mas tudo de algo formal, ver qual a necessidade, se é uma máquina, se é alguma coisa que precisa, porque muitas vezes a gente não tem condição de desenvolver todo um aparato para o crescimento do empreendimento e falta um financiamento (E4).

Com isso, é possível perceber um campo ainda a ser estudado em trabalhos futuros: as relações entre o conhecimento de acesso a crédito e o impedimento da tomada de crédito pelos empreendimentos, visto que os empreendedores reconhecem que para crescerem é necessária a obtenção de créditos, conforme ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Acesso a Crédito no ambiente dos empreendimentos solidários.

Médias do construto PP: Acesso a Crédito [Q29_BlocoVI]							
	Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q29a A orientação recebida dos técnicos do CESOL sobre editais do governo contribuiu muito para que os beneficiários do empreendimento aprendessem a encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito.	7,0	8,0	3,1	44%	5,0	9,0
	q29b Treinamentos/oficinas de acesso a crédito conseguiram melhorar muito o conhecimento sobre as linhas de crédito bancário mais adequadas para o empreendimento.	6,6	7,0	3,0	46%	5,0	9,0
	q29f A visita do técnico do CESOL ao empreendimento ajudou muito para que fosse entendido como acessar crédito.	6,4	8,0	3,4	53%	5,0	9,0

Continua:

continuação

Médias do construto PP: Assistência Técnica Gerencial [Q28_BlocoV]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q29c As vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos do CESOL ajudaram muito a tomada de decisão para esse empreendimento pegar crédito.	5,8	7,0	3,3	57%	5,0	8,0
	q29e A orientação de acesso a crédito recebida do técnico do CESOL aumentou muito a confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo.	6,0	7,0	3,3	55%	5,0	8,0
Bloco 2	q29h A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	5,7	6,0	3,3	58%	4,0	8,0
	q29d Oficinas e treinamentos do CESOL sobre acesso a crédito estimularam muito esse empreendimento a tomar o crédito para capital de giro.	5,4	6,0	3,4	62%	4,0	8,0
	q29g Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	3,6	5,0	3,3	92%	0,0	6,0
Média do grupo de médias \bar{x} do construto PP		5,7	6,5	2,6	46%	3,8	7,6

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c.v.*: coeficiente de variação; *q*1: quartil 25%; *q*3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

O quarto construto, denominado “assistência técnica em comercialização/ planejamento/formação de redes”, foi operacionalizado por um conjunto de oito indicadores, dos quais quatro expressaram claramente uma ação/atividade que deveria ser realizada pelo CESOL (Bloco 1, ações/atividades) e quatro indicadores expressaram benefícios ao empreendimento (Bloco 2) decorrentes de ações/atividades realizadas pelo CESOL. No geral, esse construto apresentou quatro indicadores com qualificação favorável e quatro indicadores na qualificação de relativa fragilidade.

Assim, os indicadores do Bloco 1, representaram os conteúdos das atividades do CESOL: realização de eventos para comercialização; inserção do produto do empreendimento em novos mercados; realização de feiras e exposições para o crescimento das vendas do empreendimento; ampliação dos locais de vendas dos produtos do empreendimento. Nesse conjunto, apenas um item superou a média de 8,0 pontos, ou seja, o item q30g (eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo), com a média de 8,2 pontos, refletindo a concordância entre os entrevistados, observando uma situação favorável apresentada para a respectiva atividade.

Por outro lado, nesse grupo 1, o item q30h (ampliação dos locais de vendas dos produtos do empreendimento) foi o menos reconhecido pelos entrevistados, com uma média de 7,6 pontos. Contudo, a observação do padrão de variabilidade das opiniões alerta que essa relativa fragilidade não é manifestada em todas as opiniões, visto que há um grupo de pelo menos 25% dos entrevistados que concordou totalmente com a condição favorável apresentada para a respectiva atividade.

As variáveis do Bloco 1 são confirmadas com as falas dos responsáveis dos empreendimentos entrevistados que dizem: *“Nada melhor do que a gente ter um espaço físico para expor nossos produtos, participar de feiras, exposições, comercializar os produtos e, nos eventos, cada dia tem o revezamento de grupos diferentes no plantão”* (E8) e também, *“[...] no espaço solidário de vendas do CESOL e nos eventos que eles levam os produtos da gente, torna nossos produtos conhecidos e é bom financeiramente para a gente [...]”* (E2).

Ainda nesse conjunto de indicadores, o Bloco 2 representou os benefícios aos empreendimentos: melhor relação com os clientes; participação do empreendimento em redes de comércio justo e solidário; melhor resultado em vendas dos produtos; aumento das vendas dos produtos do empreendimento e, nesse conjunto, apenas um item não superou a média de 8,0 pontos: o item q30e (aumento do volume de vendas do empreendimento), revelando uma situação de relativa fragilidade, com uma média de 7,6 pontos. Por outro lado, o item q30c (melhor relação do empreendimento com seus clientes) foi o mais reconhecido positivamente, com a média de 8,5 pontos, refletindo a concordância entre os entrevistados e se confirmando com as evidências coletadas na pesquisa exploratória, exemplificadas na fala de um dos responsáveis pelo empreendimento que diz que: *“O conhecimento através do CESOL [...] ajuda muito a gente [...] no atendimento com os cliente e as pessoas. Isso também a gente aproveita e já vai passando para outras pessoas”* (E7).

Para finalizar a análise do construto “assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes”, do total geral dos indicadores do construto, o resultado revela uma qualificação favorável, visto que a média do conjunto expressa 8,0 pontos, em concordância com as situações positivas, como detalhados na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica em Comercialização/Planejamento/Formação de Redes no ambiente dos empreendimentos solidários.

Médias do construto PP: Assistência Técnica em Comercialização/Planejamento/Formação De Redes [Q30_Bloco VII]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
Bloco 1	q30g Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram muito a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	8,2	9,0	2,0	25%	7,0	10,0
	q30d O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou expressivamente que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	7,7	8,5	2,7	35%	6,0	10,0
	q30f Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu muito para o crescimento nas vendas do empreendimento.	7,7	8,0	2,7	34%	7,0	10,0
	q30h As ações do CESOL contribuíram muito para a ampliação dos locais de venda dos produtos desse empreendimento.	7,6	8,0	2,3	30%	6,0	9,3
Bloco 2	q30c Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou muito a relação do empreendimento com seus clientes.	8,5	9,0	2,0	24%	8,0	10,0
	q30a O serviço de assistência técnica contribuiu muito para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	8,3	9,0	2,0	24%	8,0	10,0
	q30b A formação prática em comercialização melhorou muito os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	8,2	9,0	2,0	24%	7,0	10,0
	q30e Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu muito para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	7,6	8,0	2,4	31%	7,0	10,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ do construto PP		8,0	8,5	1,8	22%	7,3	9,3

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; q1: quartil 25%; q3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

O quinto e último construto, denominado “assistência técnica específica”, foi operacionalizado por um conjunto de oito indicadores, dos quais quatro expressaram claramente uma ação/atividade que deveria ser realizada pelo CESOL (Bloco 1, ações/atividades) e quatro indicadores expressaram benefícios ao empreendimento (Bloco 2) decorrentes de ações/atividades realizadas pelo CESOL. No geral, esse construto apresentou quatro indicadores com qualificação favorável e quatro indicadores com qualificação de relativa fragilidade.

Portanto, os indicadores do Bloco 1, representam os conteúdos das atividades do CESOL: detalhamento das ações do plano de ação; estudo de viabilidade economia do empreendimento; plano de ação de acordo com a necessidade do empreendimento; assistência técnica e contábil para melhor forma jurídica do empreendimento. Nesse conjunto, um item não superou a média 7,0 pontos, o item q31a (A assistência técnica jurídica e contábil influenciou muito para o

empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade), com média 6,2 pontos, o que apresenta uma condição desfavorável, observando-se um padrão de variabilidade de opiniões entre os entrevistados. Corroboram esse resultado a fala de alguns entrevistados durante a pesquisa exploratória, no tocante aos itens do Bloco 1, “forma jurídica das atividades e formalização”, tais como: “[...] *tudo legalizado, teve um pouquinho de dificuldade, somos associação [...]*” (E3); “*a forma jurídica a gente não tem algo assim, bem regulamentado [...]. A gente ainda não regulamentou [...], está ainda como empreendimento familiar informal*” (E4). E, por último, “[...] *não temos documentos, a gente está como grupo informal, a gente pensa em formar uma associação com CNPJ*” (E7).

Por outro lado, nesse grupo¹, o item q31g (O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período) foi o mais reconhecido positivamente, com a média de 7,7 pontos, refletindo a concordância entre os entrevistados, corroborando as falas dos responsáveis pelos empreendimentos quando comentaram sobre o plano de ação:

[...] fazem um diagnóstico, fazem um plano de ação, fazem um estudo de viabilidade econômica, eles ouvem o empreendimento, as principais necessidades do grupo [...]. Então, a gente falava para a equipe. Na medida do possível, o centro público ia lá e oferecia uma oficina (E2).

[...] estudo de viabilidade, é uma parte muito interessante, muitas vezes a gente produz e não sabe o quanto é que gasta, pra saber mais ou menos o valor que a gente pode repassar o produto, então, o CESOL nos proporciona esses momentos de intercâmbio, de visitas, e é muito importante para o desenvolvimento dos grupos da comunidade (E6).

Com relação ao Bloco 2 de indicadores: informações das vantagens de vendas com a formalização do empreendimento; consultoria especializada para melhoramento da qualidade dos produtos; informações sobre as vantagens na formalização do empreendimento para compras de matéria-prima ou de equipamentos; assessoria do técnico para vendas em grandes estabelecimentos comerciais, o item que revelou certa fragilidade foi o q31e (assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais), que obteve a menor média, de 6,3 pontos. Por outro lado, o item q31d (informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse

vantagens para vender seus produtos) foi o indicador mais reconhecido positivamente, com uma média de 7,7 pontos, refletindo, assim, a concordância entre os entrevistados sobre as ações do CESOL terem como benefício o melhoramento da qualidade do produto do empreendimento. As variáveis do Bloco 2 corroboram as falas dos responsáveis dos empreendimentos entrevistados como, por exemplo, “[...] a gente procura manter essa qualidade, justamente porque ela é um diferencial no mercado [...]” (E1) e:

A gente não tinha nada de qualidade [...]. Quando a CESOL chegou, deu umas capacitações para o pessoal, já melhorou o produto [...]. O produto da gente já está com uma qualidade melhor e já começou [a se] inserir no mercado [...] e já tem uma aceitação boa do produto no mercado até em outras cidades, está vendendo e comercializando muito bem (E3).

Para finalizar a análise do quinto e último construto, “assistência técnica específica”, do total geral dos indicadores do construto, o resultado revela uma qualificação de relativa fragilidade, visto que a média do conjunto expressa 7,0 pontos em concordância com as situações positivas. As informações estão detalhadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Estatística Descritiva das variáveis da política pública construto: Assistência Técnica Específica no ambiente dos empreendimentos solidários.

Médias do construto PP: Assistência Técnica Específica [Q31_Bloco VIII]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q31g O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.	7,7	8,0	2,3	29%	6,0	9,0
	q31f O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.	7,5	8,0	2,6	35%	6,3	10,0
	q31h O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.	7,3	8,0	2,6	36%	6,0	9,0
	q31a A assistência técnica jurídica e contábil influenciou muito para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	6,2	7,0	3,3	54%	4,0	9,0
Bloco 2	q31d As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	7,7	8,0	2,3	30%	7,0	9,0
	q31c A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu muito da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	7,5	8,0	2,7	36%	7,0	10,0

Continua:

Médias do construto PP: Assistência Técnica Específica [Q31_Bloco VIII]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
Bloco 2	q31b As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria-prima ou de equipamentos.	7,1	8,0	2,9	41%	5,0	9,8
	q31e A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.	6,3	7,0	3,3	52%	5,0	9,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ do construto PP		7,2	7,5	2,1	30%	6,3	8,9

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; q1: quartil 25%; q3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Concluindo a análise do construto da política pública CESOL, serviços de assistência técnica, relacionada aos conteúdos das ações/atividades do CESOL e benefícios ao empreendimento, foi feita uma síntese demonstrativa dos indicadores dos construtos que tiveram uma qualificação desfavorável, revelando um padrão de variabilidade de opiniões entre os entrevistados, que foi compilada em um conjunto de 10 indicadores, apresentados na Tabela 12:

Tabela 12 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública com uma qualificação desfavorável nos conjuntos dos indicadores dos construtos.

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
q29g Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	3,6	5,0	3,3	92%	0,0	6,0
q29d Oficinas e treinamentos do CESOL sobre acesso a crédito estimularam muito esse empreendimento a tomar o crédito para capital de giro.	5,4	6,0	3,4	62%	4,0	8,0
q29h A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	5,7	6,0	3,3	58%	4,0	8,0
q29c As vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos do CESOL ajudaram muito a tomada de decisão para esse empreendimento pegar crédito.	5,8	7,0	3,3	57%	5,0	8,0
q29e A orientação de acesso a crédito recebida do técnico do CESOL aumentou muito a confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo.	6,0	7,0	3,3	55%	5,0	8,0
q31a A assistência técnica jurídica e contábil influenciou muito para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	6,2	7,0	3,3	54%	4,0	9,0
q31e A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.	6,3	7,0	3,3	52%	5,0	9,0
q29f A visita do técnico do CESOL ao empreendimento ajudou muito para que fosse entendido como acessar crédito.	6,4	8,0	3,4	53%	5,0	9,0
q29b Treinamentos/oficinas de acesso a crédito conseguiram melhorar muito o conhecimento sobre as linhas de crédito bancário mais adequadas para o empreendimento.	6,6	7,0	3,0	46%	5,0	9,0

Continua:

continuação

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
q26e As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram muito após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	6,7	8,0	3,3	49%	5,0	9,0

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c.v.*: coeficiente de variação; *q1*: quartil 25%; *q3*: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias; NP(não se aplica)

Ainda, além da análise do construto da política pública CESOL, serviços de assistência técnica, relacionada aos conteúdos das ações/atividades do CESOL e benefícios ao empreendimento, foi feita uma síntese demonstrativa dos indicadores dos construtos que tiveram uma qualificação de relativa fragilidade, que foi compilada em um conjunto de 17 indicadores, apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública com uma qualificação de relativa fragilidade nos conjuntos dos indicadores dos construtos.

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
q28e Os treinamentos ou oficinas oferecidos pelo CESOL melhoraram muito a definição do preço de venda adequado para o produto desse empreendimento.	7,9	9,0	2,6	32%	7,0	10,0
q26b O resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL correspondeu plenamente às atividades com maior potencial de desenvolvimento no território	7,8	9,0	2,5	32%	7,0	10,0
q28d A visita de técnico do CESOL no empreendimento contribuiu muito para o desenvolvimento de Kits de divulgação dos seus produtos e da marca.	7,8	9,0	2,9	38%	7,0	10,0
q28c Os treinamentos e oficinas conseguiram fazer com que o empreendimento controlasse o seu fluxo de caixa	7,8	8,0	2,4	31%	7,0	10,0
q30d O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou expressivamente que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	7,7	8,5	2,7	35%	6,0	10,0
q30f Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu muito para o crescimento nas vendas do empreendimento.	7,7	8,0	2,7	34%	7,0	10,0
q31g O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.	7,7	8,0	2,3	29%	6,0	9,0
q31d As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	7,7	8,0	2,3	30%	7,0	9,0
q30h As ações do CESOL contribuíram muito para a ampliação dos locais de vendas dos produtos desse empreendimento.	7,6	8,0	2,3	30%	6,0	9,3
q30e Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu muito para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	7,6	8,0	2,4	31%	7,0	10,0
q28h O CESOL realiza oficinas e treinamento que contribuem muito para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos.	7,5	8,0	2,7	36%	7,0	10,0

Continua:

continuação

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
q31c A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu muito da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	7,5	8,0	2,7	36%	7,0	10,0
q31f O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.	7,5	8,0	2,6	35%	6,3	10,0
q31h O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.	7,3	8,0	2,6	36%	6,0	9,0
q28g Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram muito para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos.	7,2	8,0	3,1	43%	6,0	10,0
q31b As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria-prima ou de equipamentos.	7,1	8,0	2,9	41%	5,0	9,8
q29a A orientação recebida dos técnicos do CESOL sobre editais do governo contribuiu muito para que os beneficiários do empreendimento aprendessem a encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito.	7,0	8,0	3,1	44%	5,0	9,0

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; q1: quartil 25%; q3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias; NP(não se aplica)

Para finalizar a análise do construto da política pública CESOL (serviços de assistência técnica) relacionada aos conteúdos das ações/atividades do CESOL e benefícios ao empreendimento, foi feita uma síntese demonstrativa dos indicadores dos construtos que tiveram uma qualificação favorável, revelando que os entrevistados concordaram totalmente com a condição favorável apresentada para as respectivas ações/atividades e benefícios ao empreendimento, que foi compilada em um conjunto de 13 indicadores, apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Síntese da Estatística Descritiva das variáveis da política pública com uma qualificação de relativa fragilidade nos conjuntos dos indicadores dos construtos.

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	s	c. v.	q1	q3
q26h Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários	9,0	10,0	1,5	16%	8,0	10,0
q26c As informações inicialmente prestadas pelo CESOL sobre o território foram muito importantes para as atividades de criação de novos produtos pelo empreendimento.	8,6	9,0	2,0	23%	8,0	10,0
q26g A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta muito a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento	8,5	9,0	1,8	21%	8,0	10,0
q26f Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi muito importante a realização de seminários.	8,5	9,0	2,0	24%	8,0	10,0
q30c Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou muito a relação do empreendimento com seus clientes.	8,5	9,0	2,0	24%	8,0	10,0

Continua:

continuação

Variáveis	\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
q28a Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram muito o empreendimento a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos desse empreendimento.	8,3	9,0	2,3	28%	8,0	10,0
q28f Os treinamentos frequentados pelos beneficiários do empreendimento melhoraram muito o procedimento de apuração do custo real de fabricação dos produtos.	8,3	9,0	1,9	22%	8,0	10,0
q30a O serviço de assistência técnica contribuiu muito para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	8,3	9,0	2,0	24%	8,0	10,0
q26d O estímulo dado pelo CESOL para a constituição de redes de empreendimentos foi muito importante para melhorar as vendas dos produtos de cada empreendimento.	8,2	9,0	2,5	30%	7,0	10,0
q30g Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram muito a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	8,2	9,0	2,0	25%	7,0	10,0
q26a Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam claramente cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento.	8,2	8,0	1,8	22%	7,0	10,0
q30b A formação prática em comercialização melhorou muito os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	8,2	9,0	2,0	24%	7,0	10,0
q28b Os treinamentos da mão de obra utilizada na fabricação dos produtos aumentaram muito a produtividade no empreendimento.	8,0	9,0	2,7	33%	7,0	10,0

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c. v.*: coeficiente de variação; *q1*: quartil 25%; *q3*: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias; NP(não se aplica).

Em síntese, observou-se que no conjunto de 40 indicadores ilustrativos de ações/atividades ou benefícios aos empreendimentos, avaliados pelos beneficiários, 13 itens apresentaram avaliações favoráveis, mais concentrados no construto Atividades do CESOL e do Empreendimento, construto Assistência Técnica em Comercialização e Formação de Redes e Construto Assistência Técnica Gerencial. Por outro lado, 10 indicadores apresentaram pontuações médias associadas à qualificação menos favorável, estando mais presentes no construto Acesso ao Crédito. Ainda, 17 indicadores apresentaram pontuações médias entre 7,0 e 7,9 pontos, aqui qualificados em posição de relativa fragilidade, portanto, entre a opinião favorável e a desfavorável.

Em relação ao Acesso ao Crédito, em especial, sete de seus oito indicadores apresentam pontuação média em nível desfavorável, ratificando evidências obtidas na fase exploratória, às quais tornaram aparente a resistência a esse serviço, associadas às próprias inseguranças dos beneficiários quanto à capacidade de pagamento do crédito solidário. Esse quadro sugere, portanto, a necessidade de um esforço do Programa CESOL em termos da mudança de atitude e comportamento de

acesso a crédito, visto o potencial de alavancagem que tal serviço tende a apresentar nas atividades solidárias.

E de forma geral, os resultados sugerem um significativo espaço de atuação ainda a ser ocupado pelo CESOL, em termos de atendimento às expectativas dos beneficiários, para cobertura às suas demandas de serviços. Além do serviço de Acesso ao Crédito, o serviço de Assistência Técnica Específica também parece apresentar um espaço a ser melhor trabalhado pelo Programa.

4.4 Resultados relativos ao objetivo “c” - Construção das escalas de mensuração dos serviços do CESOL

O presente capítulo buscou atender ao objetivo específico “c” deste estudo, que foi construir uma escala de mensuração dos serviços do CESOL e do desempenho dos empreendimentos a partir de levantamento da opinião do público beneficiário. Registre-se que os conteúdos dos indicadores dos construtos da política pública foram com base nos serviços e atividades a serem desempenhados pela organização social contratada a partir do Edital 09/2012, pelo Referencial Teórico apresentado e pela mediação dos dados da pesquisa exploratória.

Os construtos (conceitos) da política pública foram analisados nas suas estruturas e operacionalizados, em abrangência, nos fatores definidos como: atividades do CESOL e do Empreendimento; assistência técnica gerencial; assistência técnica em acesso a crédito; assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes; assistência técnica específica (assessoria) nas ações ofertadas aos empreendimentos atendidos pelos CESOLs, verificando a operacionalização dos construtos (conceitos) de fatores de influência no desempenho dos empreendimentos nas dimensões: Desempenho social; Desempenho conhecimento/aprendizagem; Desempenho tecnológico/ inovação e Desempenho administrativo-financeiro.

Vale observar e reforçar que os indicadores foram construídos sob orientação do Referencial Teórico e alicerçados pelo Edital 09/2012 do chamamento público para contratação das Organizações Sociais para gestão dos Centros Públicos do Estado da Bahia. Os indicadores foram demandados para a opinião dos beneficiários entrevistados para avaliar o construto CESOL/Política Pública. Uma escala de pontos

de zero a dez foi utilizada, onde zero representava a discordância total da variável e dez representava a concordância total da variável.

4.4.1 Confirmação de fatores

O tratamento dos dados levantados junto aos empreendimentos de economia solidária foi apoiado pela Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando-se o *software* SPSS (2013), com o propósito de identificar a estrutura de indicadores que operacionalizava cada construto, configurada a partir da base teórica desse estudo e complementada com as evidências do estudo exploratório, de abordagem qualitativa, relatado no item 3.2.1 e detalhado no Apêndice K.

Foram objeto de tratamento cinco construtos ilustrativos dos serviços de assistência técnica, a saber: atividades do CESOL e do Empreendimento; assistência técnica de acesso a crédito; assistência técnica gerencial; assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes; assistência técnica específica (assessorias), os quais compõem o grupo de possíveis fatores de influência sobre as modalidades de desempenho. Em paralelo, foram tratados quatro construtos relativos às modalidades de desempenho dos empreendimentos, a saber: Desempenho social; Desempenho conhecimento/aprendizagem; Desempenho tecnológico/ inovação e Desempenho administrativo-financeiro.

Registre-se que a verificação das qualidades dos resultados na AFE seguiu os seguintes parâmetros:

- O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – tem o propósito de avaliar a adequação da amostra, sendo uma medida que compara as correlações entre as variáveis para aplicação da técnica (MARÔCO, 2018). Para esta pesquisa foi considerado como aceitável um KMO $>$ ou $= 0,70$.
- O teste de esfericidade de Barlett - busca verificar a presença de inter-relações entre as variáveis previstas no construto, o que implica na rejeição da hipótese nula, que supõe que a matriz de correlação seja uma matriz de identidade. Contudo, registre-se que esse teste é sensível ao tamanho da amostra, no sentido de, diante de grandes amostras, rejeitar H0 mesmo quando as correlações entre as variáveis são muito reduzidas (MARÔCO, 2018).

- *A Measures of sampling adequacy* ou Medida de Adequação da Amostra (MSA) - permite avaliar o quão adequada é a aplicação da análise fatorial, por meio de sua avaliação no nível de cada variável, valores apresentados na diagonal principal da matriz inversa das correlações entre as variáveis, e considerados aceitáveis quando $MSA > \text{ou} = 0,50$ (HAIR JR. *et al.*, 2009).
- Carga Fatorial (C.F.) – correlação entre as variáveis originais e os fatores, indicando qual o percentual da variância de uma variável é explicado em cada fator, sendo que, quanto maior esse percentual maior a aderência da variável ao fator. Para esta pesquisa foi considerada como ideal uma carga fatorial $> 0,70$ e aceitável, no mínimo, $> \text{ou} = 0,50$ (HAIR JR. *et al.*, 2009).
- Comunalidades – é a quantia total da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para Field (FIELD, 2020), é a medida de proporção da variância explicada pelos fatores extraídos. Para esta pesquisa foi considerado como aceitável uma comunalidade $> \text{ou} = 0,50$.
- Variância explicada (V.E.) - é a soma das variâncias explicadas pelos fatores gerados pela AFE, geralmente com *eigenvalue* $> \text{ou} = 1$ (FIELD, 2020). Para Marôco (2018), deve-se extrair um número mínimo de fatores, de forma a explicar pelo menos 50% da variância total das variáveis originais. Assim, para esta pesquisa, foi considerado como aceitável uma V.E. $> \text{ou} = 0,50$.

Adicionalmente, registre-se que a exclusão de indicadores da estrutura original dos conceitos/construtos submetidos à aplicação da técnica de análise fatorial exploratória deve ser realizada à luz da representação do seu conteúdo/significado dentro do conceito/construto em análise. Isso significa que a tomada de decisão quanto a exclusão de variáveis deve ser realizada sobre uma análise equilibrada entre a abordagem estatística e a abordagem teórica.

Assinale-se ainda que no processo de melhoramento nos resultados da AFE foram tomadas como decisões quanto à exclusão de variáveis, o que se deu sempre uma por vez, iniciando-se pela variável ou indicador com pior resultado, na ordem: MSA; C.F.; comunalidade. Adicionalmente, um recurso subjetivo foi utilizado quando a decisão de exclusão envolvia dois indicadores, no sentido de optar pela manutenção daquele com conteúdo mais aderente ao conceito sob análise.

Em acréscimo, outras condições da AFE foram: uso dos componentes principais para extração dos fatores; fixação de *eigenvalue* no mínimo 1; uso do método *Varimax* para rotação dos fatores; e estrutura de fatores gerada pela solução rotacionada.

4.4.1.1 Análise da estrutura de indicadores do construto Atividades do CESOL e do Empreendimento

O construto atividades do CESOL e do empreendimento foi operacionalizado por oito indicadores. Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,776, o que atendeu à premissa ($>0,70$) e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001. Quanto à adequação da amostra, o MSA das variáveis foi superior a 0,50 para todas os casos. Foram geradas duas estruturas de fatores pela solução rotacionada, com variância total explicada de 58% do conjunto de indicadores.

A análise das cargas fatoriais do conjunto de indicadores sugeriu que fosse excluída a variável q26a (Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam claramente cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento), o que foi corroborado pelo baixo valor da comunalidade (0,33 diante da premissa de valor mínimo 0,50). Essa variável foi excluída por motivo da pouca expressividade enquanto fator variante do construto Atividades do CESOL e do empreendimento, sugerindo que essa pouca expressividade se justifique pelo momento de mobilização para apresentação da proposta da política pública, melhor ilustrado no Apêndice M.

Assim, uma nova rodada para análise fatorial exploratória foi realizada, a qual gerou resultados satisfatórios: KMO = 0,752; MSA superiores a 0,50 para todas as sete variáveis, resultando em dois fatores. O primeiro, denominado Valor Operacional, apresentou cinco indicadores com maior aderência; e o segundo, denominado Valor Filosófico, com dois indicadores. Todas as variáveis tiveram a C.F. $> 0,60$. A variância total explicada pelo fator passou de 58% para 63%. Esses resultados são apontados na Tabela 15, que ilustra o processo do tratamento dos dados do construto de atividades do CESOL.

Tabela 15 - Resultado do processo de tratamento do construto atividades do CESOL e do Empreendimento.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial			Situação	Modelo Fatorial final		
	KMO : 0,776		V.E. : 58%		KMO : 0,752		V.E. : 63%
	MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2		MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2
q26a Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam claramente cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento.	,864 ^a	,573	,069	excluída
q26b O resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL correspondeu plenamente às atividades com maior potencial de desenvolvimento no território	,735 ^a	,734	,118	mantida	,704 ^a	,698	,146
q26c As informações inicialmente prestadas pelo CESOL sobre o território foram muito importantes para as atividades de criação de novos produtos pelo empreendimento.	,795 ^a	,750	,208	mantida	,756 ^a	,742	,215
q26d O estímulo dado pelo CESOL para a constituição de redes de empreendimentos foi muito importante para melhorar as vendas dos produtos de cada empreendimento.	,837 ^a	,735	,205	mantida	,826 ^a	,772	,168
q26e As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram muito após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	,754 ^a	,747	,028	mantida	,742 ^a	,791	-,013
q26f Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi muito importante a realização de seminários.	,832 ^a	,645	,327	mantida	,826 ^a	,683	,287
q26g A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta muito a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento	,669 ^a	,114	,858	mantida	,650 ^a	,101	,878
q26h Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários	,713 ^a	,193	,853	mantida	,713 ^a	,229	,831

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin
q26a foi excluída por seu conteúdo não se apresentar adequado no fator 1 e pela comunalidade ser de 0,33.

4.4.1.2 Análise da estrutura de indicadores do construto Assistência Técnica Gerencial

O construto assistência técnica gerencial manteve todos os oito indicadores que o operacionalizavam inicialmente, apresentando KMO = 0,882; teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,001; MSA > 0,80 para todas as variáveis; cargas fatoriais > 0,50 e variância total explicada de 59% do conjunto de indicadores. Esses resultados são apontados na Tabela 16, que ilustra o processo do tratamento dos dados do construto.

Tabela 16 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica gerencial.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial		Situação
	KMO : 0,882	V.E. : 59%	
	MSA	C.F.	
q28a Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram muito o empreendimento a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos desse empreendimento.	,860 ^a	,798	mantida
q28b Os treinamentos da mão de obra utilizada na fabricação dos produtos aumentaram muito a produtividade no empreendimento.	,858 ^a	,814	mantida
q28c Os treinamentos e oficinas conseguiram fazer com que o empreendimento controlasse o seu fluxo de caixa.	,901 ^a	,835	mantida
q28d A visita de técnico do CESOL no empreendimento contribuiu muito para o desenvolvimento de kits de divulgação dos seus produtos e da marca.	,917 ^a	,701	mantida
q28e Os treinamentos ou oficinas oferecidos pelo CESOL melhoraram muito a definição do preço de venda adequado para o produto desse empreendimento.	,871 ^a	,789	mantida
q28f Os treinamentos frequentados pelos beneficiários do empreendimento melhoraram muito o procedimento de apuração do custo real de fabricação dos produtos.	,907 ^a	,852	mantida
q28g Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram muito para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos.	,885 ^a	,796	mantida
q28h O CESOL realiza oficinas e treinamento que contribuem muito para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos.	,843 ^a	,535	mantida

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

4.4.1.3 Análise da estrutura de indicadores do construto Assistência Técnica em Acesso a Crédito

O construto assistência técnica em acesso a crédito manteve todos os oito indicadores que o operacionalizavam inicialmente, apresentando KMO = 0,886; teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,001; MSA > 0,80 para todas as variáveis; carga fatoriais > 0,70 e a variância total explicada de 65% do conjunto de indicadores. Esses resultados são apontados na Tabela 17, que ilustra o processo do tratamento dos dados do construto.

Tabela 17 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica em acesso a crédito.

Variáveis	Modelo Fatorial Final		Situação
	KMO : 0,886	V.E. : 65%	
	MSA	C.F.	
q29a A orientação recebida dos técnicos do CESOL sobre editais do governo contribuiu muito para que os beneficiários do empreendimento aprendessem a encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito.	,882 ^a	,760	mantida
q29b Treinamentos/oficinas de acesso a crédito conseguiram melhorar muito o conhecimento sobre as linhas de crédito bancário mais adequadas para o empreendimento.	,894 ^a	,796	mantida
q29c As vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos do CESOL ajudaram muito a tomada de decisão para esse empreendimento pegar crédito.	,902 ^a	,861	mantida
q29d Oficinas e treinamentos do CESOL sobre acesso a crédito estimularam muito esse empreendimento a tomar o crédito para capital de giro.	,874 ^a	,842	mantida
q29e A orientação de acesso a crédito recebida do técnico do CESOL aumentou muito a confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo.	,875 ^a	,926	mantida
q29f A visita do técnico do CESOL ao empreendimento ajudou muito para que fosse entendido como acessar crédito.	,884 ^a	,885	mantida
q29g Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	,916 ^a	,629	mantida
q29h A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	,877 ^a	,710	mantida

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

4.4.1.4 Análise da estrutura de indicadores do construto assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes

O construto assistência técnica em comercialização/planejamento/ formação de redes manteve todos os oito indicadores que o operacionalizavam inicialmente com KMO = 0,848; teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,001; MSA > 0,70 para todas as variáveis; cargas fatoriais > 0,70 e variância explicada de 63% do conjunto de indicadores. Esses resultados são apontados na Tabela 18, que ilustra o processo do tratamento dos dados do construto.

Tabela 18 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes.

Variáveis	Modelo Fatorial Final		Situação
	KMO : 0,848	V.E. : 63%	
	MSA	C.F.	
q30a O serviço de assistência técnica contribuiu muito para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	,897 ^a	,747	mantida
q30b A formação prática em comercialização melhorou muito os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	,882 ^a	,762	mantida
q30c Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou muito a relação do empreendimento com seus clientes.	,836 ^a	,700	mantida
q30d O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou expressivamente que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	,879 ^a	,846	mantida
q30e Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu muito para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	,827 ^a	,869	mantida
q30f Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu muito para o crescimento nas vendas do empreendimento.	,741 ^a	,786	mantida
q30g Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram muito a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	,858 ^a	,778	mantida
q30h As ações do CESOL contribuíram muito para a ampliação dos locais de vendas dos produtos desse empreendimento.	,889 ^a	,841	mantida

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

4.4.1.5 Análise da estrutura de indicadores do construto assistência técnica específica (assessoria)

O construto assistência técnica específica (assessoria) manteve todos os oito indicadores que operacionalizavam inicialmente, apresentando KMO = 0,859; teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,001; MAS > 0,70 para todas as variáveis; cargas fatoriais > 0,50 e variância total explicada de 61% do conjunto de indicadores. Esses resultados são apontados na Tabela 19, que ilustra o processo do tratamento dos dados do construto.

Tabela 19 - Resultado do processo de tratamento do construto assistência técnica específica (assessoria).

Variáveis	Modelo Fatorial Final		Situação
	KMO : 0,859	V.E. : 61%	
	MSA	C.F.	
q31a A assistência técnica jurídica e contábil influenciou muito para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	,885 ^a	,737	mantida
q31b As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria prima ou de equipamentos.	,824 ^a	,771	mantida
q31c A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu muito da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	,883 ^a	,776	mantida
q31d As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	,912 ^a	,782	mantida
q31e A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.	,930 ^a	,726	mantida
q31f O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.	,902 ^a	,817	mantida
q31g O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.	,774 ^a	,787	mantida

Continua:

continuação

Variáveis	Modelo Fatorial Final		Situação
	KMO : 0,859	V.E. : 61%	
	MSA	C.F.	
q31h O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.	,810 ^a	,855	mantida

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

4.4.1.6 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Social

O construto Desempenho Social foi operacionalizado por oito indicadores. Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,797, o que atendeu à premissa ($>0,70$) e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001. Quanto à adequação da amostra, o MAS das variáveis foi superior a 0,70 para todos os casos. A variância total explicada foi de 44% do conjunto de indicadores e inferior ao parâmetro aceitável para a pesquisa, que seria $>$ ou $= 0,50$.

A análise das cargas fatoriais do conjunto de indicadores sugeriu que fossem excluídas as variáveis na seguinte sequência e respeitando os valores de comunalidade mais baixa: q32.1a (No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou muito se comparado com o ano de 2018) – comunalidade 0,24; q32.1e (A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos) – comunalidade 0,33 e q32.1g (A entrada de jovens no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos – comunalidade 0,27. Após verificação do conteúdo, das cargas fatoriais e das comunalidade inferiores ao aceitável, que seria $>$ ou $= 0,50$ para a pesquisa, optou-se pela exclusão dessas variáveis de forma sequencial.

Assim, uma nova rodada para análise fatorial exploratória foi realizada, a qual gerou resultados satisfatórios: KMO = 0,807; MSA superiores a 0,70 para todas as cinco variáveis. Todas as cinco variáveis do conjunto, obtiveram C.F. $> 0,60$, estando nos parâmetros aceitáveis da pesquisa, que seria de $>$ ou $= 0,50$. A variância total explicada pelo fator passou de 44% para 58%. Esses resultados são apontados na Tabela 20, que ilustra o processo do tratamento desses dados.

A título ilustrativo registre-se que, embora os três indicadores excluídos sejam, sobre uma ótica teórica geral, relevantes dentro do conceito de desempenho social, especificamente no ambiente aqui estudado os indicadores q32.1a (No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou muito se comparado com o ano de 2018), q32.1e (A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos) e q32.1g (A entrada de jovens no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos), são situações com baixa ocorrência, visto que os dois primeiros estão associados a um histórico que já consolidou a intensa presença de mulheres e de pessoas com mais de 50 anos, enquanto esse último também apresenta baixa presença em função do perfil do ambiente de empreendimentos solidários estudado nesta tese.

Embora a economia solidária apresente-se como alternativa relevante para inclusão de mulheres, jovens e pessoas com mais de 50 anos, a sua presença predominante nos empreendimentos do CESOL, ao mesmo tempo que sua distribuição estatística de forma precária (q32.1a cv 78%; q32.1 cv 89%; q32.1g cv 84%), resultou na sua pouca expressividade enquanto fator variante do desempenho social, melhor ilustrado no Apêndice M.

Tabela 20 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Social.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial		Situação	Modelo Fatorial final	
	KMO : 0,797	V.E. : 44%		KMO : 0,807	V.E. : 58%
	MSA	C.F.		MSA	C.F.
q32.1a No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou muito se comparado com o ano de 2018.	,718 ^a	,643	excluída
q32.1b O rendimento recebido pelos beneficiários proveniente da partilha do resultado do empreendimento foi muito maior em 2019 se comparado com o resultado do ano anterior.	,891 ^a	,702	mantida	,888 ^a	,658
q32.1c As condições de vida das famílias vinculadas a esse empreendimento melhoraram muito quando comparadas a dois anos atrás.	,767 ^a	,807	mantida	,761 ^a	,868
q32.1d O diálogo dos participantes do empreendimento com o poder público é muito mais frequente hoje quando comparado a dois anos atrás	,725 ^a	,543	mantida	,785 ^a	,651
q32.1e A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	,763 ^a	,606	excluída
q32.1f As atividades do CESOL nos empreendimentos desse território melhoraram muito as condições de vida das famílias da localidade.	,818 ^a	,740	mantida	,795 ^a	,811
q32.1g A entrada de jovens no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	,857 ^a	,491	excluída
q32.1h A renda mensal dos beneficiários retirada atualmente do empreendimento consegue cobrir muito mais as despesas da família do que a dois anos atrás.	,870 ^a	,724	mantida	,851 ^a	,795

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin
q32.1g foi excluída pela comunalidade ser de 0,24 ; q32.1e foi excluída pela comunalidade ser de 0,33 ; q32.1a foi excluída pela comunalidade ser de 0,27

4.4.1.7 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho conhecimento/aprendizagem

O construto Desempenho conhecimento/aprendizagem foi operacionalizado por nove indicadores. Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,870, o que atendeu à premissa ($> 0,70$) e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001. Quanto à adequação da amostra, o MSA das variáveis foi superior a 0,80 para todos os casos. A variância total explicada foi de 51% do conjunto de indicadores.

A análise das cargas fatoriais do conjunto de indicadores sugeriu que fossem excluídas as variáveis na seguinte sequência e respeitando os valores de comunalidade mais baixos: q32.2a (A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou muito a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL) – comunalidade 0,35; q32.2h (Os beneficiários aprenderam muito a usar planilhas eletrônicas ou *softwares* especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL) – comunalidade 0,35 e q32.2b (Apreendi muito com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos) – comunalidade 0,38. Após verificação do conteúdo, das cargas fatoriais e das comunalidades inferiores ao aceitável, que seria $>$ ou $= 0,50$ para a pesquisa, optou-se pela exclusão dessas três variáveis.

Embora esses indicadores tenham relevância isoladamente no construto, essas variáveis foram excluídas por motivo de falta de consistência na distribuição dos valores dos coeficientes de variação, o que se justifica por serem atividades de conhecimento/aprendizagem em que os beneficiários apresentam ainda resistência no aprendizado e práticas dessas atividades como: fazer novos cursos, vendas dos produtos, uso de planilhas eletrônicas, resultando na pouca expressividade das variáveis enquanto fator variante do desempenho conhecimento/aprendizagem, melhor ilustrado no Apêndice M.

Assim, uma nova rodada para análise fatorial exploratória foi realizada, a qual gerou resultados satisfatórios: KMO de 0,840; MSA superiores a 0,70 para as seis variáveis, que também obtiveram C.F. $> 0,70$, estando nos parâmetros aceitáveis da pesquisa, que seria de $>$ ou $= 0,50$. A variância total explicada pelo fator passou de

51% para 61%. Esses resultados são apontados na Tabela 21, que ilustra o processo do tratamento desses dados.

Tabela 21- Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Conhecimento/aprendizagem.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial		Situação	Modelo Fatorial final	
	KMO : 0,870	V.E. : 51%		KMO : 0,840	V.E. : 61%
	MSA	C.F.		MSA	C.F.
q32.2a A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou muito a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL.	,850 ^a	,590	excluída
q32.2b Aprendi muito com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos.	,913 ^a	,614	excluída
q32.2c Nos últimos dois anos aprendi muito sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.	,918 ^a	,693	mantida	,919 ^a	,684
q32.2d Aprendi sobre o que é importante para que um negócio dê certo somente após ter feito o estudo de viabilidade econômica do empreendimento.	,878 ^a	,754	mantida	,823 ^a	,761
q32.2e Os beneficiários aprenderam como fazer gestão do empreendimento somente quando elaboraram o seu Plano de Ação junto com o CESOL.	,854 ^a	,729	mantida	,902 ^a	,781
q32.2f Os treinamentos dados pelo CESOL aumentaram muito o nível de conhecimento dos beneficiários para desenvolver novos produtos.	,840 ^a	,836	mantida	,797 ^a	,855
q32.2g Os treinamentos e assistência técnica oferecidos pelo CESOL aumentaram muito a autonomia dos beneficiários para dar continuidade ao empreendimento.	,848 ^a	,829	mantida	,796 ^a	,850
q32.2h Os beneficiários aprenderam muito a usar planilhas eletrônicas ou softwares especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL.	,918 ^a	,582	excluída
q32.2i Os beneficiários dos empreendimentos passaram a reconhecer-se como profissionais mais qualificados.	,869 ^a	,741	mantida	,864 ^a	,752

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

q32.2a foi excluída pela comunalidade ser de 0,35; q32.2h foi excluída pela comunalidade ser de 0,35; q32.2b foi excluída pela comunalidade ser de 0,38.

4.4.1.8 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Tecnológico/Inovação

O construto Desempenho Tecnológico/Inovação foi operacionalizado por 13 indicadores. Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,853, o que atendeu à premissa ($> 0,70$) e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001. Quanto à adequação da amostra, o MSA das variáveis foi superior a 0,50 para todos os casos. A variância total explicada foi de 38% do conjunto de indicadores e inferior ao parâmetro aceitável para a pesquisa, que seria $> \text{ou} = 0,50$.

A análise das cargas fatorais do conjunto de indicadores sugeriu que fossem excluídas as variáveis na seguinte sequência e respeitando os valores de comunalidade mais baixa: q32.3m (O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços) – comunalidade 0,22; q32.3l (O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática) – comunalidade 0,19; q32.3c (Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos) – comunalidade 0,29; q32.3i (O empreendimento aumentou muito a utilização de planilhas eletrônicas ou *softwares* especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL) – comunalidade 0,26; q32.3h (O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima) – comunalidade 0,23 e q32.3e (Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento) – comunalidade 0,3. Após a verificação do conteúdo, das cargas fatoriais e das comunalidade inferiores ao aceitável, que seria $> \text{ou} = 0,50$ para pesquisa, optou-se pela exclusão dessas seis variáveis.

Embora a política pública busque a promoção do desenvolvimento tecnológico e inovação com os empreendimentos, as atividades de aquisição de novos equipamentos, fornecedores, aquisição de *software*, equipamentos de informática, reformas, fontes de informações, os empreendimentos ainda esperam apoio de recursos públicos para aquisição de bens materiais, resultando na pouca expressividade das variáveis enquanto fator variante do desempenho tecnológico/inovação, melhor ilustrado no Apêndice M.

Registre-se que as variáveis q32.3b (Os aspectos de marketing [marca, rotulagem, código de barra] do produto melhoraram muito nos últimos 2 anos) – C.F. 0,288 – e q32.3d (Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia a dois anos atrás) – C.F. 0,428 – apresentaram a C.F. inferior ao mínimo aceitável como parâmetro da pesquisa, que seria $\geq 0,50$. Porém, em análise do conteúdo das variáveis com base na literatura de Bachmann e Destefani (2008) e Néto e Teixeira (2014), optou-se por deixar as variáveis no conjunto de indicadores e tentar confirmar pela AFC, na Modelagem de Equações Estruturais.

Assim, uma nova rodada para análise fatorial exploratória foi realizada, a qual gerou resultados satisfatórios: KMO = 0,856; MSA superiores a 0,70 para as cinco variáveis. Todas as cinco variáveis do novo conjunto obtiveram C.F. $> 0,50$, estando nos parâmetros aceitáveis da pesquisa, que seria de $>$ ou $= 0,50$ e duas estão fora dos valores, inferiores a C.F. $> 0,50$, mas foram mantidas pelo seu conteúdo, a serem confirmadas na AFC. A variância total explicada pelo fator passou de 38% para 52%. Esses resultados são apontados na Tabela 22, que ilustra o processo do tratamento desses dados.

Tabela 22 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Tecnológico/Inovação.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial		Situação	Modelo Fatorial final	
	KMO : 0,853	V.E. : 38%		KMO : 0,856	V.E. : 52%
	MSA	C.F.		MSA	C.F.
q32.3a O atendimento a novos tipos de consumidores pelo empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	,871 ^a	,699	mantida	,859 ^a	,643
q32.3b Os aspectos de marketing (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram muito nos últimos 2 anos.	,865 ^a	,546	mantida	,876 ^a	,288
q32.3c Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos.	,850 ^a	,585	excluída
q32.3d Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia a dois anos atrás.	,901 ^a	,620	mantida	,885 ^a	,428
q32.3e Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento.	,917 ^a	,543	excluída
q32.3f A participação territorial das vendas do empreendimento aumentou muito quando comparada com a participação territorial no início do empreendimento no CESOL.	,856 ^a	,739	mantida	,843 ^a	,678
q32.3g A qualidade do produto oferecido atualmente por esse empreendimento aumentou expressivamente quando comparada ao início da atividade do empreendimento no CESOL.	,821 ^a	,622	mantida	,847 ^a	,502
q32.3h O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima.	,823 ^a	,578	excluída
q32.3i O empreendimento aumentou muito a utilização de planilhas eletrônicas ou softwares especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL.	,867 ^a	,596	excluída
q32.3j O número de clientes fiéis ao empreendimento aumentou muito nos últimos 2 anos.	,889 ^a	,721	mantida	,851 ^a	,607

Continua:

continuação

Variáveis	Modelo Fatorial inicial		Situação	Modelo Fatorial final	
	KMO : 0,853	V.E. : 38%		KMO : 0,856	V.E. : 52%
	MSA	C.F.		MSA	C.F.
q32.3k O empreendimento adotou práticas de divulgação do produto em redes sociais.	,857 ^a	,703	mantida	,853 ^a	,528
q32.3l O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática.	,745 ^a	,471	excluída
q32.3m O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços.	,804 ^a	,472	excluída

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin

q32.3m foi excluída pela comunalidade ser de 0,22; q32.3l foi excluída pela comunalidade ser de 0,19; q32.3c foi excluída pela comunalidade ser de 0,29; q32.3i foi excluída pela comunalidade ser de 0,26; q32.3h foi excluída pela comunalidade ser de 0,23; q32.3e foi excluída pela comunalidade ser de 0,30.

q32.3b mantida com a justificativa na teoria do grau de inovação de Destefani (2008) (analisar resultados na fatorial confirmatória) foi retirada a q32.3e, pois não se justifica na teoria do grau de maturidade de inovação do Destefani (2008).

4.4.1.9 Análise da estrutura de indicadores do construto Desempenho Administrativo-financeiro

O construto Desempenho Administrativo-financeiro foi operacionalizado por 15 indicadores. Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,787, o que atendeu à premissa ($> 0,70$) e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001. Quanto à adequação da amostra, o MSA das variáveis foi superior a 0,50 para 14 variáveis, exceto pelo indicador q32.4a (Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto), que apresentou um MSA de 0,426, isolando-se em um único fator do quadro de componentes em que foram agrupadas as variáveis. Assim, em análise ao seu conteúdo e na MSA do indicador, optou-se pela exclusão da variável. Foram geradas três estruturas de fatores pela solução rotacionada, com variância total explicada de 61% do conjunto de indicadores.

A análise das cargas fatoriais do conjunto de indicadores sugeriu que fossem excluídas as variáveis na seguinte sequência e respeitando os valores de comunalidade mais baixa: q32.4a (Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto) – MSA 0,426; q32.4j (Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento) – comunalidade 0,42 e q32.4b (O volume de vendas de 2019 foi muito superior ao volume apresentado nos últimos dois anos) – comunalidade 0,42. Após a verificação do conteúdo, das cargas fatoriais e das comunalidade inferiores ao aceitável, que seria $>$ ou $= 0,50$ para a pesquisa, optou-se pela exclusão das variáveis apontadas.

Embora a economia solidária apresente-se como alternativa relevante para autogestão, e com isso a tomada de decisão entre os beneficiários seja uma realidade no empreendimento, a variável (q32.4j cv 96%) apresentou sua distribuição estatística de forma precária. Outro ponto é o nível de endividamento com uma distribuição estatística (q32.4 cv 138%), o que se justifica pela não tomada de crédito pelos empreendimentos. Por outro lado, mesmo que o aumento de vendas dos empreendimentos em 2019 tenha ocorrido, demonstra um fator evidente nos empreendimentos, assim, as variáveis resultaram em uma pouca expressividade enquanto fator variante do desempenho administrativo-financeiro, melhor ilustrado no Apêndice M.

Assim, uma nova rodada para análise fatorial exploratória foi realizada, a qual gerou resultados satisfatórios: KMO = 0,752; MSA superiores a 0,70 para todas as 12 variáveis finais, resultando em três fatores. O primeiro, denominado sustentabilidade financeira, apresentou cinco indicadores com maior aderência; o segundo fator, denominado estratégia de gestão, com cinco indicadores; e o terceiro, denominado de agregação de valor, apresentou dois indicadores com maior aderência. Todas as variáveis tiveram a C.F. > 0,60. A variância total explicada pelo fator passou de 51% para 63%. O processo de tratamento desses dados está ilustrado na Tabela 23.

Tabela 23 - Resultado do processo de tratamento do construto Desempenho Administrativo-financeiro.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial					Situação	Modelo Fatorial final			
	KMO : 0,787			V.E. : 61%			KMO : 0,752		V.E. : 63%	
	MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3	4C.F. Fator3		MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3
q32.4a Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto.	,426 ^a	-,058	,101	,362	,789	excluída
q32.4b O volume de vendas de 2019 foi muito superior ao volume apresentado nos últimos dois anos.	,802 ^a	,627	-,123	,175	,104	excluída
q32.4c As metas colocadas no último plano de ação do empreendimento foram totalmente atendidas.	,853 ^a	,686	-,177	,004	,073	mantida	,902 ^a	,621	,211	,243
q32.4d O empreendimento cumpriu rigorosamente todos os prazos de entrega de produtos combinados com os clientes.	,828 ^a	,564	-,245	,427	,099	mantida	,845 ^a	,417	,064	,633
q32.4e Nos últimos dois anos, o empreendimento sustentou-se no próprio capital de giro.	,775 ^a	,637	-,163	-,384	-,028	mantida	,826 ^a	,695	,204	,004
q32.4f O resultado de liquidez do empreendimento melhorou muito nos últimos dois anos.	,818 ^a	,783	-,392	-,138	,015	mantida	,839 ^a	,853	,093	,182
q32.4g O preço de venda praticado nos últimos dois anos melhorou muito o lucro do empreendimento.	,830 ^a	,762	-,398	-,098	,001	mantida	,853 ^a	,868	,088	,172
q32.4h O empreendimento adotou práticas mais eficientes de apuração de custos de produção nos últimos dois anos.	,795 ^a	,617	-,307	-,113	-,017	mantida	,832 ^a	,695	,072	,170
q32.4i Nos últimos dois anos, o empreendimento adotou fortemente práticas ambientais e de sustentabilidade.	,721 ^a	,479	-,176	,600	-,149	mantida	,700 ^a	,190	,065	,828
q32.4j Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento.	,589 ^a	,318	,117	-,490	,241	excluída

Continua

continuação

Variáveis	Modelo Fatorial inicial					Situação	Modelo Fatorial final			
	KMO : 0,787			V.E. : 61%			KMO : 0,752		V.E. : 63%	
	MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3	4C.F. Fator3		MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3
q32.4k Os empreendimentos que tiveram acesso a crédito conseguiram um resultado de receita muito melhor nos últimos dois anos.	,696 ^a	,471	,672	,100	-,230	mantida	,690 ^a	-,041	,810	,233
q32.4l O empreendimento conseguiu fazer negociações mais vantajosas em função de ter aumentado muito a quantidade de compras.	,887 ^a	,648	,254	-,036	-,216	mantida	,893 ^a	,389	,569	,180
q32.4m Nos últimos dois anos, o empreendimento contratou pessoas para trabalhar.	,729 ^a	,478	,585	-,127	,235	mantida	,713 ^a	,155	,761	-,149
q32.4n O número de pessoas, ou seja, beneficiários e colaboradores, que trabalha no empreendimento aumentou significativamente nos últimos dois anos	,765 ^a	,543	,411	-,115	,334	mantida	,771 ^a	,336	,658	-,198
q32.4o A tomada de crédito pelos empreendimentos desse território na modalidade coletiva/solidária aumentou muito nesses últimos dois anos.	,758 ^a	,569	,544	,234	-,281	mantida	,748 ^a	,040	,747	,430

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin
q32.4a foi excluída pelo seu conteúdo apresentado em um único fator e seu MSA ser inferior a 0,50; q32.4j foi excluída pela comunalidade ser de 0,42; q32.4b foi excluída pela comunalidade ser de 0,42.

Os resultados apresentados a partir da análise fatorial exploratória consolidam o delineamento de um modelo adequado de mensuração para o Desempenho no ambiente de economia solidária.

4.5 Resultados relativos ao objetivo “d” - Estimação do modelo de desempenho dos empreendimentos

Este tópico buscou atender ao objetivo específico “d” deste estudo, relativo ao delineamento de modelo de desempenho dos estabelecimentos de economia solidária a partir dos serviços de assistência técnica, por meio da aplicação de modelagem de equações estruturais. Esse procedimento apresenta, inicialmente, a possibilidade de análise do modelo de mensuração, por meio da análise fatorial confirmatória (AFC) das estruturas dos construtos anteriormente providas pela AFE.

Portanto, a avaliação do modelo de mensuração buscou verificar se os indicadores/variáveis evidenciados na AFE aplicados a cada construto permaneceram nessa estrutura quando tratados pela técnica confirmatória. Registre-se que o procedimento confirmatório alcançado a partir do uso do SmartPLS 3 é identificado como Análise de Componentes Confirmatória (ACC).

Embora a análise do modelo de mensuração, a partir da ACC, preceda a análise do modelo estrutural, ou seja, aquele que efetivamente possibilita a verificação das hipóteses do modelo de desempenho aqui estimado, seus resultados são visualmente produzidos de forma concomitante com a estimação do modelo estrutural. Contudo, esse último somente foi foco da análise após a etapa analítica envolvendo os modelos de mensuração apresentados na estrutura do modelo de desempenho, ou seja, cinco construtos expressando os serviços de assistência técnica e quatro construtos expressando os conceitos de desempenho que caracterizam o ambiente dos empreendimentos da economia solidária. Registre-se, também, que a abordagem teórica sobre as relações de influência sobre as modalidades de desempenho foram orientadas por 20 hipóteses, cada uma expressando a relação de influência de cada construto ilustrativo do serviço de assistência técnica (atividades do CESOL e do Empreendimento; assistência técnica gerencial; assistência técnica em acesso a crédito; assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes; assistência técnica específica (assessoria) sobre cada modalidades de desempenho do empreendimento [Desempenho social; Desempenho conhecimento/aprendizagem;

Desempenho tecnológico/ inovação e Desempenho administrativo-financeiro]), ou seja, 20 relações estruturais a serem submetidas a teste de verificação de sua validade, conforme quadro de hipóteses apresentado na sequência no Quadro 39.

Quadro 39 - Hipóteses do modelo de desempenho dos estabelecimentos de economia solidária.

Hipótese		
H1	A	H1a: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Social.
	B	H1b: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
	C	H1c: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
	D	H1d: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Administrativo/-Financeiro.
H2	A	H2a: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Social.
	B	H2b: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
	C	H2c: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
	D	H2d: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.
H3	A	H3a: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Social.
	B	H3b: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
	C	H3c: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
	D	H3d: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.
H4	A	H4a: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Social.
	B	H4b: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
	C	H4c: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
	D	H4d: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Administrativo/Financeiro.
H5	A	H5a: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Social.
	B	H5b: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.
	C	H5c: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.
	D	H5d: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Administrativo/-Financeiro.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Portanto, o modelo apresenta nove construtos, ou seja, variáveis latentes (cinco fatores de influência, quatro modalidades de desempenho e 69 indicadores, isto é, variáveis observáveis que operacionalizam essas variáveis latentes.

De forma específica, registre-se, a título de mensuração, a variável latente “atividades do CESOL e do empreendimento” apresenta duas dimensões e sete indicadores, sendo dois indicadores associados à dimensão Valor Filosófico e cinco indicadores associados à dimensão Operacional. Da mesma forma, também a variável latente “Desempenho administrativo-financeiro” apresenta três dimensões com 12 indicadores, sendo cinco indicadores na dimensão Sustentabilidade Financeira, cinco indicadores na dimensão Estratégia de Gestão e dois indicadores na dimensão Agregação de Valor. Nesse caso, essas variáveis latentes são construtos de segunda ordem, sendo interpretadas apenas como cargas fatoriais (não são hipóteses) (BIDO; DA SILVA, 2019).



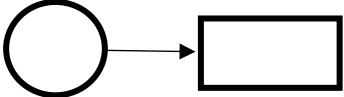
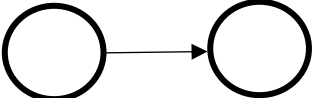
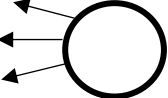
Com a modelagem de equações estruturais, é possível que a avaliação seja simultânea entre um conjunto de equações distintas (HAIR JR. *et al.*, 2009) para testar um modelo teórico que define relações causais, hipotéticas, entre as variáveis, cujas relações indicam o efeito que as variáveis independentes (os construtos dos serviços de assistência técnica, neste estudo) apresentam sobre as variáveis dependentes (os construtos de desempenho, neste estudo), em um conjunto de hipóteses (MARÔCO, 2014).

Em síntese, o modelo teórico, apresentado na Figura 1, na introdução deste documento, remete ao conjunto de relações estruturais. Em paralelo, cada um dos construtos ilustrados na Figura 1 foi operacionalizado por um modelo de mensuração na presente pesquisa, cuja estrutura é submetida à confirmação, a fim de consolidar o conjunto de indicadores que mensura cada construto. Após essa etapa, uma análise minuciosa exigiu vários procedimentos de estimação, visto que a cada sugestão de eliminação de algum indicador dos referentes construtos um novo procedimento de estimação deveria ser processado. Observe-se que a decisão de exclusão de indicadores deve ser pautada pelas estatísticas de qualidade da análise confirmatória, com atenção para não incorrer em perda significativa de conteúdo teórico do construto, o que implicaria na fragilidade das estimativas das relações estruturais entre os construtos.

A título de identificação dos elementos gráficos utilizados na estrutura de modelagem, envolvendo o modelo de mensuração dos construtos e as relações estruturais entre os construtos, ou seja, estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS) da Modelagem de Equações Estruturais (MEE),

a seguir esses elementos são ilustrados e acompanhados por um descritivo quanto a sua categorização, conforme Quadro 40.

Quadro 40 - Elementos gráficos usados para os modelos de equações estruturais.

ELEMENTOS GRÁFICOS	DESCRITIVO
	Construto (C) ou Variável Latente(VL)
	Variável Observada (VO) ou mensurada(M) ou indicador (I)
	Correlação entre a VL e VO (modelo de mensuração)
	Relação Casual – Coeficiente de Caminho entre as VL Independentes → Dependente(modelo estrutural)
	Modelo de mensuração reflexivo

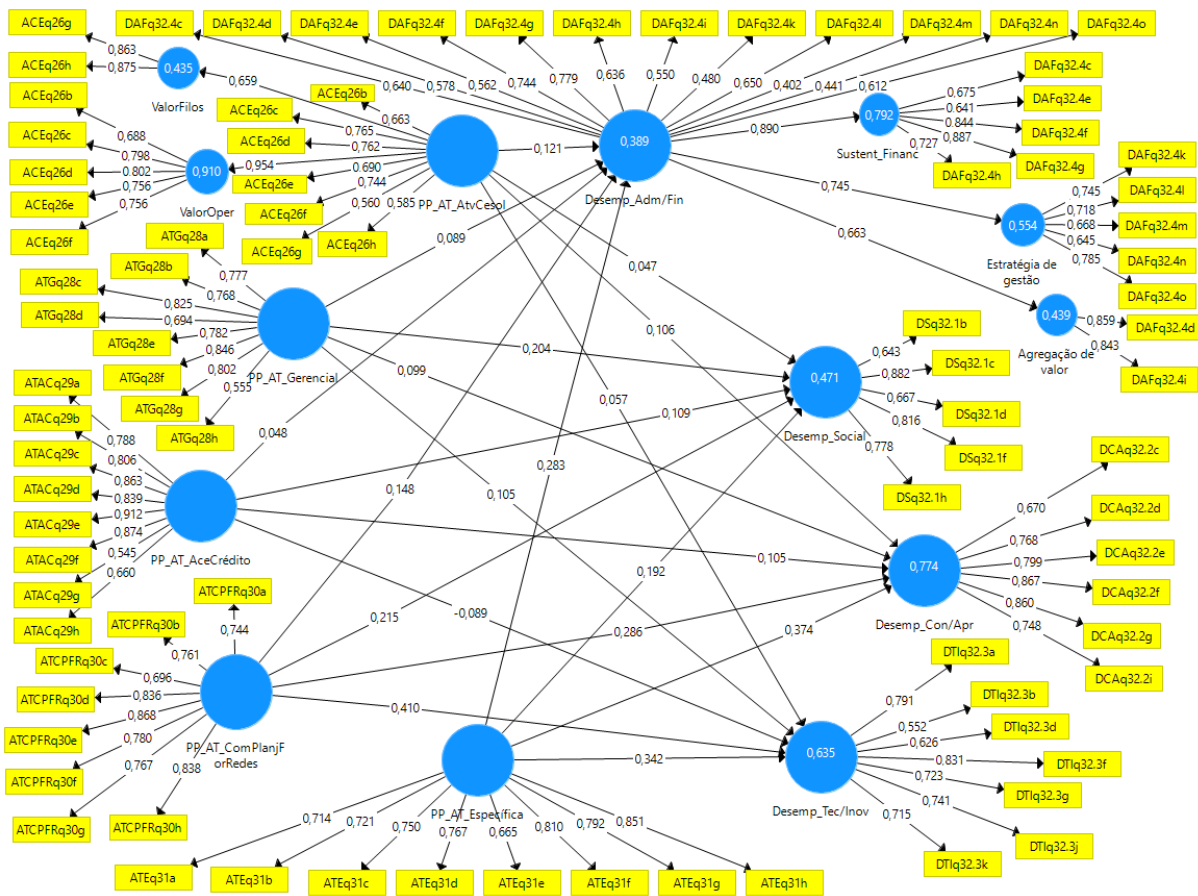
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hair, Jr *et al.* (2014a)

Assim, o uso do *software* SmartPLS 3.0 deu suporte à análise confirmatória do modelo de mensuração e à estimação das relações estruturais entre os construtos relativos aos serviços de assistência técnica e ao desempenho em suas quatro modalidades, conforme definido neste estudo.

A análise confirmatória dos modelos de mensuração deu-se a partir de subsídios apresentados pela matriz de cargas cruzadas geradas no processo de estimação do modelo de desempenho.

Nesse sentido, a Figura 7 a seguir, refere-se à primeira saída gráfica de resultados, que, por sua vez, estão associados a um conjunto de estatísticas que tem como base uma etapa analítica sequencial da qualidade do ajuste do modelo no âmbito da mensuração dos construtos e no âmbito das relações estruturais.

Figura 7 - Modelo estrutural e modelos de mensuração inicial utilizando o SmartPLS 3.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: PP_AT_AtivCesol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper(Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica [assessoria]); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/ inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin (Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

Na primeira verificação, foram necessários alguns ajustes durante o processo de avaliação do modelo de mensuração, o que foi realizado em hierarquia, ou seja, iniciando-se pela situação estatística mais crítica do processo. Esses ajustes foram após a realização dos ajustes pretendidos para o modelo. Os processos de ajustes são recorrentes até o ajuste do modelo estimado e que atendam às exigências da técnica aplicada para o modelo.

Dessa forma, na análise da primeira verificação para avaliação dos modelos de mensuração, existem algumas correlações com valores maiores do que os valores na diagonal, que são as raízes quadradas da variância média extraída (AVE), que é

“a média das cargas fatoriais elevada ao quadrado” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 64). Assim, foram necessários ajustes para chegar a um modelo adequado, mesmo que a AVE não tenha obtido valores inferiores a 0,50 e nem a confiabilidade composta (CC) tenha obtido valores inferiores a 0,70 como parâmetros deste estudo, que seria $AVE > \text{ou} = 0,50$ e $CC > \text{ou} = 0,70$, e como recomendado pela literatura de Fornell e Larcker, citados por Bido e Da Silva (2019), que dizem que, quando as AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório, Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios (HAIR *et al.*, 2017).

Contudo, os construtos: “Desempenho Conhecimento/aprendizagem”; “Desempenho Tecnológico/Inovação” e “Política Pública Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes”, apresentaram uma ligeira diferença entre as raízes quadradas das AVEs na diagonal. Dessa forma, optou-se por exagerar no rigor e retirou-se as variáveis observáveis com menor carga fatorial, (observando-se sempre a carga fatorial e o conteúdo do indicador). O procedimento de exclusão seguiu a ordem do indicador com menor valor de carga fatorial. Assim, retirou-se uma a uma, analisando-se os novos valores das raízes quadradas das AVEs e das correlações entre os construtos para atender ao critério de Fornell e Larcker (1981) citados por Ringle, Silva e Bido (2014). A Tabela 24 apresenta a matriz de correlações do modelo de verificação inicial, assim, foi necessário o ajuste dos modelos de mensuração.

Tabela 24 - Matriz de correlações entre variáveis latentes do modelo de verificação inicial.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 - Desempenho Administrativo-financeiro	0,7717									
2 - Desempenho Conhecimento/aprendizagem	0,569	0,788								
3 - Desempenho Social	0,661	0,667	0,762							
4 - Desempenho Tecnológico/Inovação	0,63	0,793	0,711	0,717						
5 - Política pública Assistência Técnica em Acesso a Crédito	0,46	0,667	0,528	0,506	0,794					
6 - Política pública Assistência Técnica atividades do CESOL e do Empreendimento	0,531	0,725	0,564	0,636	0,583	0,8199				
7 - Política pública Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes	0,581	0,831	0,643	0,769	0,653	0,743	0,788			
8 - Política pública Assistência Técnica Específica (assessoria)	0,598	0,844	0,64	0,755	0,679	0,724	0,86	0,761		
9 - Política pública Assistência Técnica Gerencial	0,537	0,744	0,615	0,669	0,591	0,755	0,767	0,759	0,761	
Alfa de Cronbach	0,832	0,876	0,816	0,838	0,913	0,808	0,912	0,896	0,893	
rho_A	0,846	0,883	0,842	0,849	0,928	0,814	0,918	0,905	0,904	
Confiabilidade composta	0,8132	0,907	0,873	0,879	0,931	0,7987	0,929	0,916	0,916	>0,7
Variância Média Extraída (AVE)	0,5956	0,622	0,581	0,514	0,631	0,6722	0,621	0,579	0,579	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota1: Valores na diagonal são raiz quadrada na AVE, como são maiores que as correlações entre VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Para uma maior confiabilidade na avaliação dos modelos de mensuração, foi realizada a verificação da validade discriminante da modelagem de equações estruturais, analisando-se a matriz de cargas cruzadas (cargas fatoriais) das variáveis, comparando-se valores entre as variáveis latentes observáveis são maiores quando comparados a valores de outras variáveis latentes do estudo. A Tabela 25 apresenta as matrizes das cargas fatoriais do modelo de mensuração inicial e os valores maiores quando comparados com os valores das variáveis latentes comparadas.

Tabela 25 - Matriz de cargas cruzadas (cargas fatoriais) do modelo de mensuração inicial.

Variáveis latentes \ Variáveis observáveis	PP_AT	PP_AT	PP_AT	PP_A	PP_AT	Desem	Desem	Desem	Desem
	AtvCeso	AtvCeso	Com Plan	T Espec	Gerencia	p Adm/Fin	p Con/Apr	p Social	p Tec/Inov
ACEq26b	0,663	0,387	0,516	0,537	0,469	0,402	0,511	0,389	0,478
ACEq26c	0,765	0,385	0,599	0,561	0,605	0,421	0,558	0,377	0,473
ACEq26d	0,762	0,508	0,581	0,558	0,621	0,369	0,564	0,444	0,506

Continua:

continuação

Variáveis latentes Variáveis observáveis	PP_AT AtvCeso l	PP_AT Ace Crédito	PP_AT Com Plan jForRede s	PP_A T Espec ífi ca	PP_ AT Gere n cial	Desem p Adm/Fi n	Desem p Con/A pr	Desem p _Socia l	Desem p Tec/Ino v
ACEq26e	0,69	0,541	0,485	0,563	0,568	0,377	0,479	0,373	0,445
ACEq26f	0,744	0,52	0,58	0,543	0,571	0,328	0,518	0,436	0,453
ACEq26g	0,56	0,176	0,377	0,298	0,39	0,273	0,419	0,333	0,288
ACEq26h	0,585	0,239	0,392	0,376	0,362	0,367	0,41	0,342	0,384
ATACq29a	0,583	0,788	0,643	0,702	0,574	0,412	0,694	0,512	0,565
ATACq29b	0,473	0,806	0,543	0,581	0,484	0,403	0,534	0,496	0,415
ATACq29c	0,486	0,863	0,554	0,569	0,5	0,364	0,541	0,366	0,387
ATACq29d	0,445	0,839	0,5	0,486	0,489	0,337	0,519	0,396	0,391
ATACq29e	0,512	0,912	0,57	0,578	0,503	0,411	0,556	0,425	0,392
ATACq29f	0,563	0,874	0,531	0,562	0,483	0,336	0,54	0,457	0,387
ATACq29g	0,24	0,545	0,25	0,277	0,313	0,209	0,266	0,286	0,205
ATACq29h	0,283	0,66	0,431	0,42	0,328	0,394	0,451	0,35	0,367
ATCPFRq30a	0,517	0,526	0,744	0,651	0,523	0,418	0,579	0,475	0,481
ATCPFRq30b	0,575	0,516	0,761	0,611	0,651	0,416	0,623	0,483	0,588
ATCPFRq30c	0,555	0,474	0,696	0,601	0,682	0,416	0,625	0,44	0,525
ATCPFRq30d	0,635	0,58	0,836	0,773	0,682	0,494	0,672	0,59	0,608
ATCPFRq30e	0,633	0,543	0,868	0,748	0,648	0,495	0,736	0,537	0,712
ATCPFRq30f	0,523	0,455	0,78	0,614	0,447	0,384	0,598	0,443	0,612
ATCPFRq30g	0,553	0,457	0,767	0,622	0,543	0,513	0,604	0,511	0,568
ATCPFRq30h	0,67	0,56	0,838	0,775	0,645	0,51	0,776	0,559	0,716
ATEq31a	0,464	0,511	0,556	0,714	0,452	0,356	0,53	0,362	0,446
ATEq31b	0,566	0,572	0,622	0,721	0,583	0,398	0,583	0,577	0,54
ATEq31c	0,541	0,499	0,683	0,75	0,607	0,397	0,692	0,47	0,6
ATEq31d	0,491	0,528	0,657	0,767	0,571	0,423	0,645	0,475	0,544
ATEq31e	0,411	0,338	0,56	0,665	0,446	0,308	0,48	0,348	0,456
ATEq31f	0,595	0,566	0,684	0,81	0,629	0,54	0,666	0,496	0,625
ATEq31g	0,67	0,527	0,694	0,792	0,631	0,574	0,727	0,504	0,618
ATEq31h	0,612	0,563	0,747	0,851	0,65	0,566	0,747	0,607	0,704
ATGq28a	0,509	0,468	0,512	0,495	0,777	0,333	0,584	0,445	0,501
ATGq28b	0,526	0,416	0,491	0,487	0,768	0,295	0,517	0,408	0,464
ATGq28c	0,604	0,48	0,598	0,585	0,825	0,444	0,544	0,554	0,503
ATGq28d	0,548	0,508	0,595	0,589	0,694	0,357	0,497	0,4	0,42
ATGq28e	0,592	0,441	0,733	0,699	0,782	0,5	0,667	0,464	0,614
ATGq28f	0,649	0,443	0,631	0,619	0,846	0,501	0,609	0,534	0,552
ATGq28g	0,623	0,48	0,627	0,655	0,802	0,454	0,632	0,536	0,581
ATGq28h	0,534	0,365	0,426	0,443	0,555	0,332	0,437	0,366	0,387
DAFq32.4c	0,476	0,329	0,577	0,602	0,545	0,64	0,584	0,57	0,638

Continua:

continuação

Variáveis latentes	PP_AT AtvCesol	PP_AT Ace Crédito	PP_AT Com Plan jForRedes	PP_AT Específica	PP_AT Gerencial	Desemp Adm/Fin	Desemp Con/Apr	Desemp Social	Desemp Tec/Inov
DAFq32.4d	0,318	0,247	0,408	0,307	0,28	0,578	0,346	0,415	0,382
DAFq32.4e	0,207	0,28	0,222	0,289	0,196	0,562	0,176	0,242	0,233
DAFq32.4f	0,359	0,23	0,375	0,408	0,355	0,744	0,326	0,503	0,457
DAFq32.4g	0,42	0,284	0,403	0,393	0,448	0,779	0,409	0,519	0,47
DAFq32.4h	0,4	0,282	0,421	0,449	0,415	0,636	0,45	0,383	0,529
DAFq32.4i	0,421	0,198	0,392	0,354	0,388	0,55	0,393	0,406	0,369
DAFq32.4k	0,194	0,37	0,251	0,266	0,197	0,48	0,258	0,238	0,228
DAFq32.4l	0,313	0,306	0,311	0,392	0,283	0,65	0,326	0,435	0,385
DAFq32.4m	0,119	0,201	0,181	0,173	0,114	0,402	0,141	0,266	0,2
DAFq32.4n	0,152	0,11	0,166	0,148	0,135	0,441	0,14	0,289	0,181
DAFq32.4o	0,272	0,463	0,326	0,369	0,32	0,612	0,376	0,353	0,273
DCAq32.2c	0,497	0,647	0,605	0,635	0,526	0,373	0,67	0,518	0,494
DCAq32.2d	0,563	0,436	0,584	0,576	0,556	0,352	0,768	0,447	0,526
DCAq32.2e	0,516	0,497	0,637	0,754	0,618	0,526	0,799	0,572	0,704
DCAq32.2f	0,657	0,55	0,766	0,728	0,687	0,482	0,867	0,539	0,715
DCAq32.2g	0,64	0,527	0,736	0,709	0,626	0,49	0,86	0,498	0,661
DCAq32.2i	0,546	0,492	0,573	0,559	0,477	0,449	0,748	0,585	0,628
DSq32.1b	0,355	0,21	0,428	0,423	0,379	0,402	0,398	0,643	0,482
DSq32.1c	0,561	0,478	0,634	0,582	0,599	0,563	0,56	0,882	0,632
DSq32.1d	0,362	0,463	0,418	0,423	0,398	0,541	0,401	0,667	0,459
DSq32.1f	0,464	0,452	0,538	0,559	0,484	0,482	0,645	0,816	0,603
DSq32.1h	0,363	0,376	0,386	0,421	0,448	0,534	0,506	0,778	0,512
DTIq32.3a	0,437	0,424	0,561	0,564	0,476	0,387	0,65	0,524	0,791
DTIq32.3b	0,342	0,378	0,537	0,505	0,447	0,379	0,469	0,35	0,552
DTIq32.3d	0,239	0,179	0,408	0,412	0,397	0,38	0,425	0,417	0,626
DTIq32.3f	0,604	0,408	0,653	0,657	0,515	0,513	0,676	0,629	0,831
DTIq32.3g	0,675	0,452	0,631	0,596	0,556	0,512	0,613	0,525	0,723
DTIq32.3j	0,421	0,404	0,519	0,542	0,527	0,516	0,621	0,647	0,741
DTIq32.3k	0,353	0,222	0,485	0,451	0,403	0,444	0,459	0,423	0,715

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Nota: PP_AT_AtivCesol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper (Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica (assessoria)); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/ inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin (Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

Diante dos resultados do modelo inicial, ajustes foram necessários, pois o modelo evidenciou problema na validade discriminante, como ilustrado na Tabela 25. Observou-se, então, a existência de valores fora da diagonal principal (raiz da AVE) da matriz, maiores do que os da diagonal principal. Assim, a análise estatística da estimação apontou uma presença de multicolinearidade forte entre os construtos “Desempenho Conhecimento/aprendizagem”; “Desempenho Tecnológico/Inovação e Política pública de Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Rede”. No bojo, a significância das relações estruturais teve seus resultados e credibilidade fragilizados.

Dessa forma, para tratar o problema, foram levadas em consideração a matriz de correlações, a matriz de cargas cruzadas e o conteúdo do indicador (variável observável), e a verificação apontou que seriam necessários ajustes no modelo de mensuração dos construtos. Também foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981) citados por Ringle, Silva e Bido (2014), quando afirmam que, para solucionar da melhor forma uma variável latente, precisa-se compartilhar a variância menos com indicadores de outra variável latente e bem mais com seu próprio grupo de indicadores.

Na segunda verificação para ajustar o modelo de mensuração do construto “Desempenho Conhecimento/aprendizagem”, foi realizada a exclusão da variável observada pertencente ao construto, retirando-se a variável com menor carga fatorial, que foi a DCAq32.2c. Assim, o valor da raiz quadrada diagonal de 0,788 passou para 0,822, resolvendo o problema de multicolinearidade e mantendo-se os valores de AVE e CC, conforme parâmetros da pesquisa.

Na sequência, foi realizada a segunda verificação para ajustar o modelo de mensuração do construto “Desempenho Tecnológico/Inovação”. Realizou-se a exclusão da variável observada pertencente ao construto, retirando-se a variável com menor carga fatorial, que foi a DTIq32.b. Assim, o valor diagonal de 0,717 passou para 0,751, resolvendo o problema de multicolinearidade e mantendo-se os valores de AVE e CC, conforme parâmetros da pesquisa.

Na terceira verificação para ajustar o modelo de mensuração do construto “Política pública de Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes”, foi realizada a exclusão das variáveis observadas pertencentes ao construto por sequência (retirando apenas um indicador por rodada), retirando-se

a variável com menor carga fatorial, na seguinte sequência: ATCPFRq30c; ATCPFRq30a; ATCPFRq30b. Assim, o valor diagonal de 0,788 passou para 0,851, resolvendo o problema de multicolinearidade e mantendo os valores de AVE e CC, conforme parâmetros da pesquisa.

A Tabela 26 apresenta a matriz dos resultados das cargas fatoriais do modelo de mensuração ajustado, ficando assim, um total de 64 indicadores.

Tabela 26 - Matriz de cargas cruzadas (cargas fatoriais) do modelo de mensuração final.

Variáveis latentes / Variáveis observáveis	PP_AT AtvCe sol	PP_AT Ace Crédito	PP_AT Com Plan jForRe des	PP_AT Específica	PP_AT Gerencial	Desem p Adm/Fin	Desem p Con/Apr	Desem p Social	Desem p Tec/Inov
ACEq26b	0,663	0,387	0,534	0,537	0,469	0,402	0,511	0,389	0,473
ACEq26c	0,764	0,385	0,569	0,561	0,605	0,421	0,537	0,377	0,481
ACEq26d	0,761	0,509	0,589	0,558	0,621	0,369	0,524	0,444	0,508
ACEq26e	0,688	0,542	0,49	0,563	0,568	0,377	0,457	0,373	0,432
ACEq26f	0,744	0,52	0,57	0,543	0,571	0,328	0,53	0,435	0,44
ACEq26g	0,563	0,176	0,306	0,298	0,39	0,272	0,431	0,333	0,29
ACEq26h	0,586	0,239	0,317	0,376	0,363	0,367	0,411	0,341	0,378
ATACq29a	0,582	0,79	0,628	0,702	0,574	0,412	0,662	0,511	0,553
ATACq29b	0,473	0,808	0,487	0,58	0,483	0,403	0,49	0,495	0,399
ATACq29c	0,486	0,862	0,518	0,569	0,5	0,364	0,48	0,365	0,361
ATACq29d	0,444	0,838	0,459	0,485	0,489	0,337	0,46	0,396	0,37
ATACq29e	0,512	0,911	0,538	0,578	0,503	0,411	0,508	0,425	0,361
ATACq29f	0,563	0,874	0,499	0,562	0,482	0,336	0,489	0,457	0,366
ATACq29g	0,24	0,544	0,206	0,277	0,313	0,209	0,243	0,287	0,176
ATACq29h	0,282	0,658	0,43	0,42	0,327	0,394	0,412	0,35	0,337
ATCPFRq30d	0,635	0,581	0,833	0,773	0,682	0,494	0,642	0,589	0,581
ATCPFRq30e	0,633	0,543	0,89	0,748	0,648	0,495	0,728	0,537	0,704
ATCPFRq30f	0,522	0,455	0,863	0,614	0,446	0,384	0,578	0,443	0,582
ATCPFRq30g	0,553	0,458	0,776	0,622	0,542	0,513	0,586	0,511	0,513
ATCPFRq30h	0,669	0,562	0,886	0,775	0,644	0,51	0,759	0,559	0,693
ATEq31a	0,464	0,512	0,558	0,712	0,451	0,356	0,51	0,362	0,406
ATEq31b	0,566	0,573	0,61	0,719	0,583	0,398	0,516	0,576	0,539
ATEq31c	0,541	0,5	0,643	0,751	0,607	0,396	0,673	0,47	0,592
ATEq31d	0,491	0,529	0,598	0,767	0,57	0,422	0,629	0,475	0,52
ATEq31e	0,411	0,339	0,577	0,664	0,446	0,308	0,439	0,349	0,445
ATEq31f	0,594	0,567	0,668	0,811	0,629	0,54	0,674	0,495	0,586
ATEq31g	0,67	0,528	0,693	0,794	0,63	0,574	0,736	0,504	0,577

Continua:

continuação

Variáveis latentes Variáveis observáveis	PP_AT AtvCe sol	PP_AT Ace Crédito	PP_AT Com Plan jForRe des	PP_AT Especif i ca	PP_AT Gerenc ial	Desem p Adm/Fi n	Desem p Con/Ap r	Desem p Social	Desem p Tec/Ino v
ATEq31h	0,612	0,563	0,72	0,852	0,65	0,566	0,714	0,607	0,693
ATGq28a	0,509	0,468	0,427	0,495	0,778	0,332	0,576	0,444	0,495
ATGq28b	0,525	0,416	0,404	0,487	0,769	0,295	0,504	0,408	0,448
ATGq28c	0,604	0,48	0,523	0,586	0,825	0,444	0,526	0,554	0,486
ATGq28d	0,547	0,508	0,565	0,589	0,692	0,357	0,486	0,4	0,363
ATGq28e	0,592	0,441	0,728	0,699	0,781	0,5	0,649	0,464	0,588
ATGq28f	0,649	0,443	0,54	0,62	0,847	0,501	0,607	0,534	0,538
ATGq28g	0,622	0,481	0,595	0,655	0,802	0,454	0,601	0,536	0,576
ATGq28h	0,533	0,366	0,456	0,443	0,555	0,332	0,44	0,365	0,359
DAFq32.4c	0,475	0,33	0,544	0,603	0,545	0,639	0,56	0,57	0,632
DAFq32.4d	0,319	0,247	0,356	0,308	0,28	0,577	0,353	0,415	0,355
DAFq32.4e	0,207	0,28	0,21	0,289	0,196	0,562	0,195	0,242	0,207
DAFq32.4f	0,359	0,23	0,367	0,409	0,355	0,744	0,348	0,504	0,444
DAFq32.4g	0,42	0,284	0,376	0,394	0,448	0,778	0,434	0,52	0,473
DAFq32.4h	0,399	0,282	0,426	0,449	0,415	0,636	0,475	0,383	0,501
DAFq32.4i	0,422	0,198	0,355	0,354	0,388	0,549	0,384	0,406	0,367
DAFq32.4k	0,194	0,369	0,252	0,266	0,197	0,48	0,235	0,238	0,217
DAFq32.4l	0,312	0,306	0,321	0,392	0,283	0,65	0,306	0,435	0,381
DAFq32.4m	0,119	0,201	0,197	0,172	0,113	0,403	0,101	0,266	0,209
DAFq32.4n	0,152	0,111	0,193	0,148	0,134	0,442	0,126	0,29	0,194
DAFq32.4o	0,272	0,462	0,356	0,369	0,32	0,612	0,333	0,353	0,266
DCAq32.2d	0,563	0,437	0,53	0,577	0,557	0,352	0,767	0,447	0,51
DCAq32.2e	0,516	0,498	0,649	0,754	0,619	0,526	0,814	0,572	0,7
DCAq32.2f	0,657	0,551	0,75	0,728	0,687	0,482	0,886	0,539	0,688
DCAq32.2g	0,64	0,528	0,723	0,709	0,626	0,49	0,882	0,497	0,63
DCAq32.2i	0,546	0,493	0,52	0,56	0,478	0,449	0,751	0,585	0,622
DSq32.1b	0,355	0,211	0,439	0,423	0,379	0,402	0,352	0,644	0,488
DSq32.1c	0,562	0,478	0,593	0,582	0,599	0,563	0,532	0,88	0,62
DSq32.1d	0,362	0,463	0,413	0,423	0,398	0,541	0,388	0,668	0,454
DSq32.1f	0,464	0,453	0,518	0,559	0,484	0,482	0,636	0,815	0,605
DSq32.1h	0,363	0,376	0,38	0,422	0,448	0,534	0,497	0,779	0,518
DTIq32.3a	0,437	0,425	0,529	0,564	0,476	0,387	0,649	0,524	0,803
DTIq32.3d	0,239	0,18	0,381	0,412	0,398	0,38	0,427	0,417	0,623
DTIq32.3f	0,604	0,409	0,687	0,657	0,515	0,513	0,672	0,629	0,837

Continua:

continuação

Variáveis latentes / Variáveis observáveis	PP_AT AtvCesol	PP_AT Ace Crédito	PP_AT Com Plan jForRe des	PP_AT Específ ica	PP_AT Gerencial	Desem p Adm/Fin n	Desem p Con/Ap r	Desem p Social	Desem p Tec/Ino v
DTIq32.3g	0,675	0,452	0,625	0,596	0,557	0,512	0,613	0,525	0,747
DTIq32.3j	0,42	0,405	0,485	0,542	0,527	0,516	0,588	0,648	0,768
DTIq32.3k	0,353	0,223	0,506	0,451	0,403	0,444	0,466	0,423	0,711

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: PP_AT_AtivCesol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper (Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica (assessoria)); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin (Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

Dessa forma, com a finalização da última verificação, foi possível chegar aos resultados da matriz de correlações entre as variáveis latentes ajustadas apresentada na Tabela 27 e os novos valores da qualidade de ajuste, aos quais a raiz quadrada da AVE de cada variável latente é maior do que a correlação com as outras variáveis latentes, como apresenta Ringle, Silva e Bido (2014). Assim, como as raízes quadradas das AVEs têm valores maiores do que os valores apresentados nas correlações entre as variáveis latentes, concluiu-se a validade discriminante, uma vez que as condições foram atendidas, tanto para a análise das cargas cruzadas (cargas fatoriais), como também quanto aos critérios de Fornell e Larcker (1981) citados por Ringle, Silva e Bido (2014).

Percebeu-se que houve uma melhora na validade discriminante do modelo de mensuração em relação à primeira verificação, sendo que a confiabilidade composta em todos os construtos foi superior ao mínimo de $>$ ou $=$ a 0,70, apresentando valores entre 0,7991 a 0,929, e também a variância explicada (AVE) superou o valor mínimo de $>$ ou $=$ 0,50, apresentando valores entre 0,565 a 0,724.

Registre-se que os construtos “Desempenho Tecnológico/Inovação”; “Política pública de Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes”; “Política pública de Assistência Técnica Específica” apresentaram valores ligeiramente alterados nas correlações na linha entre si e em análise ao conteúdo do indicador (variável observável), mas optou-se em mantê-los dessa forma, sem

interferência, não havendo perdas nos valores da diagonal, na variância média extraída e nem na confiabilidade composta, sugerindo, assim, que fossem mantidos os indicadores (variáveis observáveis), deixando o modelo de mensuração como apresentado na Tabela 27, sem qualquer alteração.

Tabela 27 - Matriz de correlações entre variáveis latentes do modelo de verificação final.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 - Desempenho Administrativo-financeiro	0,7714									
2 - Desempenho Conhecimento/aprendizagem	0,562	0,822								
3 - Desempenho Social	0,661	0,64	0,763							
4 - Desempenho Tecnológico/Inovação	0,614	0,769	0,709	0,751						
5 - Política pública Assistência Técnica em Acesso a Crédito	0,461	0,611	0,529	0,48	0,794					
6 - Política pública Assistência Técnica atividades do CESOL e do Empreendimento	0,53	0,712	0,564	0,631	0,583	0,8201				
7 - Política pública Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes	0,566	0,781	0,623	0,728	0,615	0,713	0,851			
8 - Política pública Assistência Técnica Específica (assessoria)	0,599	0,816	0,64	0,727	0,68	0,724	0,836	0,761		
9 - Política pública Assistência Técnica Gerencial	0,537	0,727	0,615	0,643	0,591	0,755	0,703	0,759	0,761	
Alfa de Cronbach	0,832	0,879	0,816	0,845	0,913	0,808	0,904	0,896	0,893	
rho_A	0,846	0,89	0,839	0,86	0,929	0,814	0,91	0,906	0,904	
Fiabilidade composta	0,8129	0,912	0,873	0,885	0,93	0,7991	0,929	0,916	0,916	>0,7
Variância Média Extraída (AVE)	0,5951	0,676	0,581	0,565	0,631	0,6726	0,724	0,579	0,579	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota1: Valores na diagonal são raiz quadrada na AVE, como são maiores que as correlações entre VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Após os ajustes necessários no modelo de mensuração, o Quadro 41 registra a quantidade e o conteúdo dos indicadores excluídos no processo da Análise de Componentes Confirmatória (ACC).

Quadro 41 - Quantidade e conteúdo dos indicadores excluídos no processo da análise de componentes confirmatória (ACC).

Construto PP / Desempenho	Variável / Indicador	Quant.
Política pública Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes	q30a O serviço de assistência técnica contribuiu muito para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	3
	q30b A formação prática em comercialização melhorou muito os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	
	q30c Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou muito a relação do empreendimento com seus clientes.	

Continua:

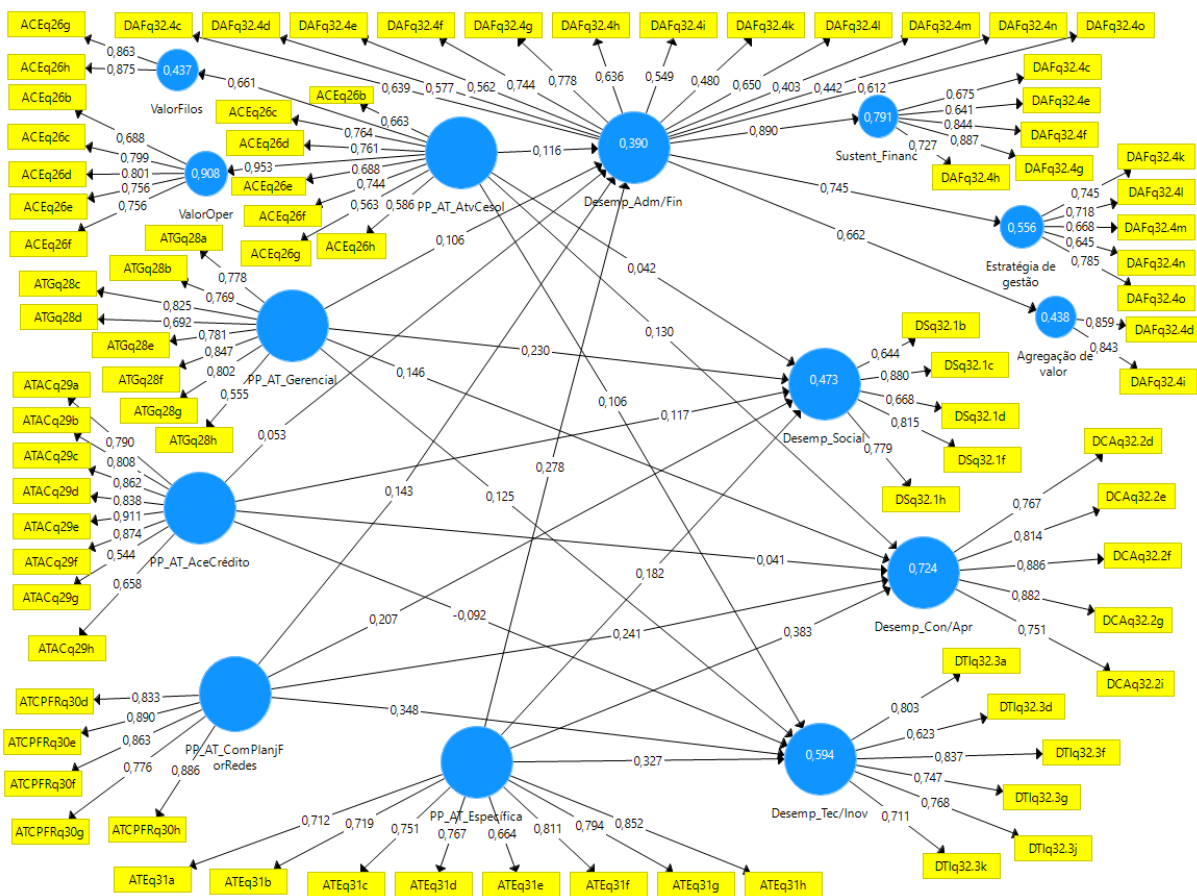
continuação

Construto PP / Desempenho	Variável / Indicador	Quant.
Desempenho Conhecimento/aprendizagem	q32.2c Nos últimos dois anos aprendi muito sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.	1
Desempenho Tecnológico/Inovação	q32.3b Os aspectos de marketing (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram muito nos últimos 2 anos.	1
Total		5

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na sequência, a Figura 8 ilustra o modelo de mensuração ajustado, apresentando as cargas fatoriais de cada indicador, variável observável e variável latente.

Figura 8 - Modelo estrutural e modelos de mensuração ajustado utilizando o SmartPLS 3.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a avaliação do modelo de mensuração, passa-se à apresentação da avaliação do modelo estrutural e da qualidade do modelo ajustado.

A análise do modelo estrutural, nesse segundo momento, focou o coeficiente de explicação R^2 e R^2 ajustado, o tamanho do efeito f^2 e o fator de inflação da variância, especialmente para as relações estruturais estatisticamente significantes ($p\text{-value} \leq 0,05$) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Nesse sentido, a partir da reamostragem (Bootstrapping) com 5 mil repetições, que possibilita calcular o testes *t student* e *p-valores*, pôde-se observar que, das 20 hipóteses, apenas seis foram confirmadas ($p \leq 0,05$), a saber: o construto de assistência técnica gerencial teve sua influência validada sobre o desempenho social; o construto de assistência técnica de comercialização, planejamento e formação de redes teve sua influência validada sobre o desempenho de conhecimento/aprendizagem e o desempenho tecnológico/inovação; o construto assistência técnica específica teve validada sua influência sobre o desempenho de conhecimento/aprendizagem, desempenho tecnológico/inovação e o desempenho administrativo-financeiro.

Para essas relações, foram observados os valores de R^2 e R^2 ajustado, que avaliam o quanto o comportamento do desempenho do empreendimento é explicado pelas variações dos construtos ilustrativos dos serviços de assistência técnica. Cohen (1988), citado por Ringle, Silva e Bido (2014), diz que, para áreas comportamentais e de ciências sociais, $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno; $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande. Assim, no modelo estrutural da pesquisa, os resultados de R^2 são superiores a 26% em todos os construtos de desempenho, o que se classifica como efeito grande, sendo os valores de $R^2 = 0,47$ e R^2 ajustado = 0,452 para o construto “desempenho social”; $R^2 = 0,72$ e R^2 ajustado = 0,713 para o construto “desempenho conhecimento/aprendizagem”; $R^2 = 0,59$ e R^2 ajustado = 0,578 para o construto “desempenho tecnológico/inovação” e $R^2 = 0,39$ e R^2 ajustado = 0,366 para o construto “desempenho administrativo-financeiro” .

A análise do fator de inflação da variância (VIF) em cada relação estrutural validada revelou que todos os resultados estão inferiores a 5, o que é favorável em termos da manutenção das variáveis do modelo, à luz das recomendações de (HAIR *et al.*, 2017), que alertam a exclusão de variáveis ou agrupamento de variáveis em

alguma variável latente de segunda, sempre que VIF for > 5 . Assim, o menor valor de VIF foi de 1,944 e o maior valor de VIF foi 4,577.

Ainda, a análise do f^2 (tamanho do efeito) que avalia o quanto cada construto do modelo é útil para o ajuste, pois é obtido pela inclusão e exclusão de construtos influenciadores sobre o desempenho (um a um), valores de $f^2 = 0,02$ são considerados pequenos; $f^2 = 0,15$ são considerados médios e $f^2 = 0,25$ são considerados grandes (COHEN, 1988 *apud* RINGLE; SILVA E BIDO (2014). Dessa forma, os construtos de influência sobre os conceitos de desempenho dos empreendimentos tiveram o efeito entre 0,033 e 0,116.

Os resultados do modelo estrutural podem ser verificados na Tabela 28.

Tabela 28 - Resultados do modelo estrutural.

Relações Estruturais	Hipóteses	VIF	f^2	Coefficiente estrutural	Erro Padrão	Valor-t	Valor-p	R ²	R quadrado ajustado
PP_AT_AtvcEsol -> Desemp_Social	H1a	2,828	0,001	0,042	0,134	0,315	0,753		
PP_AT_AceCrédito -> Desemp_Social	H2a	1,944	0,013	0,117	0,123	0,958	0,338		
PP_AT_Gerencial -> Desemp_Social	H3a	3,017	0,033	0,23	0,117	1,961	0,05	0,47	0,452
PP_AT_ComPlanjForRedes -> Desemp_Social	H4a	3,651	0,022	0,207	0,124	1,666	0,096		
PP_AT_Específica -> Desemp_Social	H5a	4,577	0,014	0,182	0,13	1,401	0,161		
PP_AT_AtvcEsol -> Desemp_Con/Apr	H1b	2,828	0,021	0,13	0,128	1,01	0,313		
PP_AT_AceCrédito -> Desemp_Con/Apr	H2b	1,944	0,003	0,041	0,082	0,504	0,614		
PP_AT_Gerencial -> Desemp_Con/Apr	H3b	3,017	0,025	0,146	0,097	1,509	0,131	0,72	0,713
PP_AT_ComPlanjForRedes -> Desemp_Con/Apr	H4b	3,651	0,057	0,241	0,088	2,723	0,006		
PP_AT_Específica -> Desemp_Con/Apr	H5b	4,577	0,116	0,383	0,111	3,443	0,001		
PP_AT_AtvcEsol -> Desemp_Tec/Inov	H1c	2,828	0,01	0,106	0,129	0,822	0,411		
PP_AT_AceCrédito -> Desemp_Tec/Inov	H2c	1,944	0,011	-0,092	0,096	0,965	0,334		
PP_AT_Gerencial -> Desemp_Tec/Inov	H3c	3,017	0,013	0,125	0,126	0,989	0,323	0,59	0,578
PP_AT_ComPlanjForRedes -> Desemp_Tec/Inov	H4c	3,651	0,082	0,348	0,127	2,731	0,006		
PP_AT_Específica -> Desemp_Tec/Inov	H5c	4,577	0,057	0,327	0,125	2,621	0,009		
PP_AT_AtvcEsol -> Desemp_Adm/Fin	H1d	2,828	0,008	0,116	0,167	0,696	0,487		
PP_AT_AceCrédito -> Desemp_Adm/Fin	H2d	1,944	0,002	0,053	0,108	0,492	0,623		
PP_AT_Gerencial -> Desemp_Adm/Fin	H3d	3,017	0,006	0,106	0,114	0,93	0,352	0,39	0,366
PP_AT_ComPlanjForRedes -> Desemp_Adm/Fin	H4d	3,651	0,009	0,143	0,104	1,38	0,168		
PP_AT_Específica -> Desemp_Adm/Fin	H5d	4,577	0,028	0,278	0,13	2,147	0,032		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: PP_AT_AtvcEsol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper (Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica (assessoria)); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/ inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin (Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

Nesse sentido, o desempenho conhecimento/aprendizagem tem a contribuição do construto de assistência técnica específica, seguido do construto de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes; desempenho tecnológico/ inovação tem a contribuição do construto de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes, seguido do construto de assistência técnica específica; o desempenho social tem a contribuição validada apenas do construto assistência técnica gerencial, e o desempenho administrativo-financeiro, do construto assistência técnica específica.

Os resultados atendem às premissas exigidas por esse procedimento de modelagem, possibilitando, a partir de então, discutir a verificação das hipóteses teóricas submetidas a teste por meio da estimativa da modelagem de equações estruturais.

4.5.1 Verificação das hipóteses

O modelo estrutural obtido confirmou seis hipóteses teóricas das 20 hipóteses formuladas. O Quadro 42 apresenta a consolidação das hipóteses testadas nesta tese.

O construto atividades do CESOL e do empreendimento não apresentou relação estatisticamente significativa com qualquer modalidade de desempenho, o mesmo ocorrendo com o construto acesso ao crédito.

Essas ocorrências podem ser decorrentes de um padrão relativamente homogêneo no comportamento entre os empreendimentos no tocante às atividades iniciais do CESOL e, nesse sentido, eventuais variações nas modalidades de desempenho dos estabelecimentos não decorreriam desse construto.

Com relação ao crédito, o comportamento também relativamente homogêneo dos empreendimentos decorreria do padrão atitudinal, comportamental dos beneficiários, que refletem as mesmas tendências da não tomada de crédito por receio do endividamento. Diante desse comportamento relativamente constante entre os beneficiários, eventuais variações das diferentes modalidades do desempenho não estariam sendo explicadas pelo construto de acesso ao crédito.

Quanto ao construto assistência técnica gerencial, verificou-se a confirmação do seu relacionamento somente com o desempenho social. A validação dessa

hipótese sugere que o Desempenho Social seria resultado das variações ocorridas nas práticas gerencias, possivelmente gerando melhores resultados dos empreendimentos, que, por sua vez, estariam impactando na geração de renda do beneficiário, gerando impactos nas comunidades a partir de uma visibilidade do empreendimento e dos seus produtos, autoconhecimento profissional, construção de vínculos associativos, estratégia de desenvolvimento local, participação cidadã e engajamento dos beneficiários nas tomadas de decisão do empreendimento.

O construto assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes apresentou relacionamento estatisticamente significativo tanto com o desempenho conhecimento/aprendizagem como com o desempenho tecnológico/Inovação. Essa condição do construto estaria apoiada nas atividades típicas de geração de novos conhecimentos aos beneficiários, seja pela capacitação que recebem, seja pelos esforços pertinentes às atividades de busca de novos mercados, participações em feiras, interação na rede de empreendimentos formada.

Por fim, o construto de assistência técnica específica confirma o seu relacionamento com o desempenho conhecimento/aprendizagem, desempenho tecnológico/Inovação e desempenho administrativo-financeiro. A confirmação dessas influências decorrer da diversidade de atividades que operacionalizam esse construto, às quais trazem potencial inovativo ao empreendimento, como o acesso a assessoria: em produção e qualidade do produto; contábil e jurídica; o estudo de viabilidade do empreendimento; além de atividade com relação direta sobre o padrão gerencial do empreendimento como a formalização do empreendimento, e a elaboração do plano de ação.

O Quadro 42 resgata o conjunto de resultados acerca das hipóteses teóricas submetidas à tese.

Quadro 42 - Consolidação das hipóteses testadas.

Hipótese		Estatísticas	Resultados
H1	a	H1a: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Social.	(p=0,753) Não confirmada
	b	H1b: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	(p=0,313) Não confirmada
	c	H1c: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	(p=0,411) Não confirmada
	d	H1d: As atividades iniciais do CESOL e do empreendimento influenciam positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.	(p=0,487) Não confirmada

Continua:

continuação

Hipótese		Estatística	Resultado	
H2	a	H2a: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Social	(p=0,338)	Não confirmada
	b	H2b: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	(p=0,614)	Não confirmada
	c	H2c: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	(p=0,334)	Não confirmada
	d	H2d: O serviço de assistência técnica de acesso a crédito influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.	(p=0,623)	Não confirmada
H3	a	H3a: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Social.	(p=0,05)	Confirmada
	b	H3b: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	(p=0,131)	Não confirmada
	c	H3c: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	(p=0,323)	Não confirmada
	d	H3d: O serviço de assistência técnica gerencial influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.	(p=0,352)	Não confirmada
H4	a	H4a: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Social.	(p=0,096)	Não confirmada
	b	H4b: O serviço de c influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	(p=0,006)	Confirmada
	c	H4c: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	(p=0,006)	Confirmada
	d	H4d: O serviço de assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.	(p=0,168)	Não confirmada
H5	a	H5a: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Social.	(p=0,161)	Não confirmada
	b	H5b: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Conhecimento/Aprendizagem.	(p=0,001)	Confirmada
	c	H5c: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Tecnológico/Inovação.	(p=0,009)	Confirmada
	d	H5d: O serviço de assistência técnica específica (assessoria) influencia positivamente no Desempenho Administrativo-Financeiro.	(p=0,032)	Confirmada

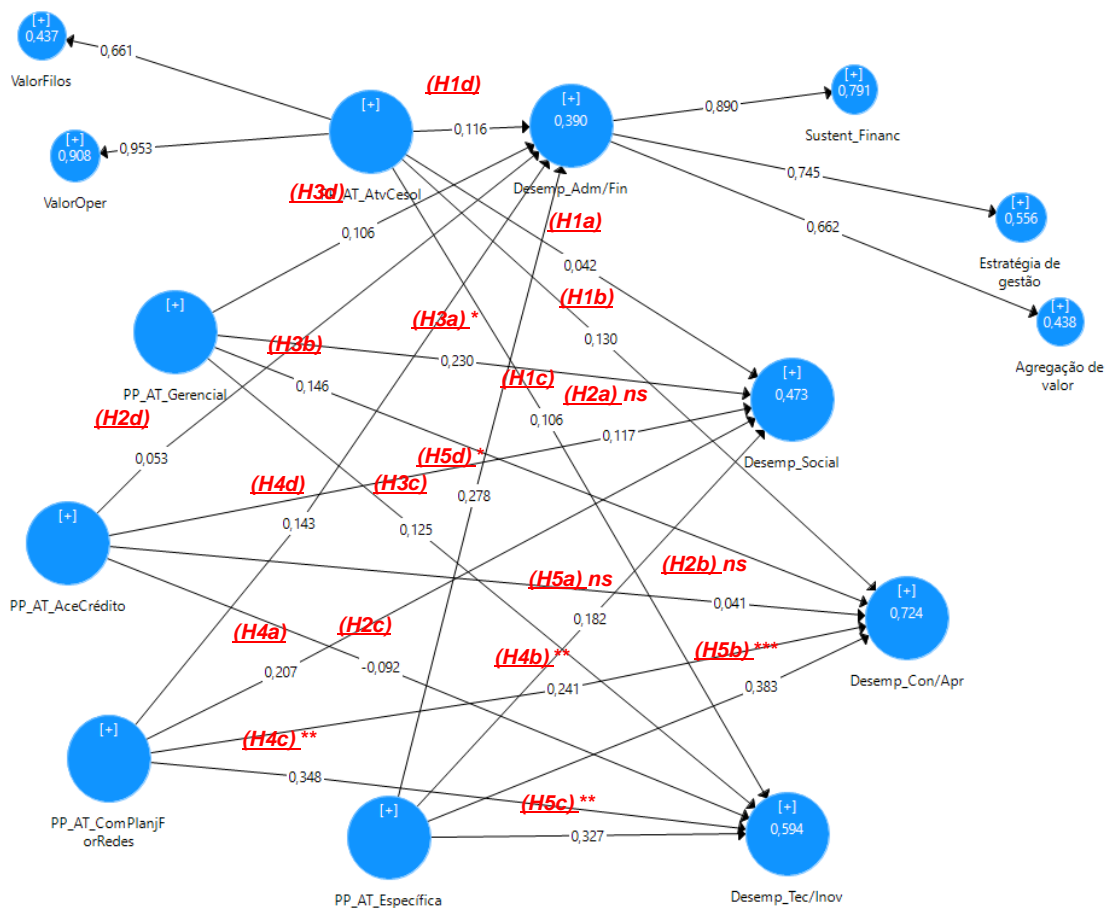
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De forma alternativa, a Figura 9 ilustra a estrutura estimada das modalidades do desempenho e apresenta a participação de cada construto no comportamento dessas modalidades. Nesse sentido, o construto de assistência técnica específica é o que apresenta um número maior de relacionamentos estatisticamente significantes com as modalidades de desempenho, ou seja, desempenho

conhecimento/aprendizagem, desempenho tecnológico/ inovação e desempenho administrativo-financeiro, seguido pelo construto assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes que mantém relacionamento significativo com os desempenhos conhecimento/aprendizagem e o desempenho tecnológico/ inovação e, por fim, assistência técnica gerencial que mantém relacionamento com desempenho social.

Para que os resultados ficassem mais claros, os indicadores de mensuração de cada variável latente foram ocultados na Figura 9.

Figura 9 - Modelo estrutural do desempenho de empreendimentos solidários utilizando o SmartPLS 3.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota 1: PP_AT_AtvCesol (atividades do CESOL e do Empreendimento); ValorFilos (Valor Filosófico); ValorOper(Valor operacional); PP_AT_Gerencial (assistência técnica gerencial); PP_AT_AceCrédito (assistência técnica em acesso a crédito); PP_AT_ComPlanjF (assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes); PP_AT_Específica (assistência técnica específica [assessoria]); Desemp_Tec/Inov (Desempenho tecnológico/ inovação); Desemp_Con/Apr (Desempenho conhecimento/aprendizagem); Desemp_Social (Desempenho social); Desemp_Adm/Fin(Desempenho administrativo-financeiro); Sustent_Financ (Sustentabilidade financeira).

Nota 2: Nota: (*) Sig< 0,05; (**) Sig< 0,01; (***) Sig< 0,001

Dessa forma, esses resultados são relevantes, no intuito de entender as ações das atividades de assistência técnica ofertadas pelo CESOL para os empreendimentos atendidos pela política pública e as que mais contribuem para o desempenho dos empreendimentos, sendo possível aos gestores da política pública visualizarem espaços a serem melhor trabalhados ou explorados, de forma que os empreendimentos tenham maior alcance e performance em todos os níveis estruturais.

4.6 Possíveis impactos da política pública de economia solidária sobre as condições de vida dos beneficiários e sua família no âmbito deste estudo

Buscando explorar possíveis impactos dos resultados obtidos dos empreendimentos sobre o grupo social envolvido no programa de economia solidária, um conceito investigado junto aos beneficiários foi aprofundado: as condições de vida do beneficiário e de sua família.

Contudo, considerando que a economia solidária tem como premissas: autogestão, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, comércio justo e consumo solidário, geração de renda, inclusão social, alternativa ao desemprego e às desigualdades geradas no ambiente de trabalho e uma reação ao desemprego provocado na revolução industrial, sendo uma alternativa para os meios de produção e autogestão para um desenvolvimento econômico, buscou-se aprofundar essa investigação no sentido de discutir possíveis impactos da política pública de economia solidária sobre as condições de vida do beneficiário e sua família. Para isso, os entrevistados opinaram sobre essas condições de forma comparativa entre o antes e o depois da entrada do empreendimento no CESOL, utilizando uma escala de cinco pontos que variou de piorou muito a melhorou muito.

De forma geral, todos os itens pesquisados superaram, em muito, a situação de piora. Na Tabela 29, são apresentadas algumas dessas condições que se destacam como: melhores condições de alimentação; melhora do sentimento em relação ao trabalho, a frequência à escola por adultos da família e o sentimento de pertencimento à comunidade e ao território. Em situações de piora, foram evidenciadas as atividades e espaços de lazer, o acesso ao transporte público e à segurança social. Os itens contemplados estão ilustrados na Tabela 29.

Tabela 29 - Frequências das situações relativas às condições de vida dos beneficiários e de sua família depois da entrada no CESOL.

Frequências das situações relativas às condições de vida e da família [Q36_Bloco X]				
Variáveis	Piorou pouco/muito	Ficou igual	Melhorou pouco/muito	Total
q36c As condições de alimentação e nutrição da família (quantidade e qualidade da alimentação de sua família)?	0	22,7	77,3	100,0
q36a O seu sentimento em relação ao trabalho?	6,1	16,8	77,1	100,0
q36d A renda da família?	3,8	23,5	72,7	100,0
q36g As condições de frequência à escola de adultos da família, ou seja, com 19 anos ou mais?	3,2	25,8	71,0	100,0
q36k O sentimento em relação a pertencer à essa comunidade ou território?	,8	29,5	69,7	100,0
q36i As condições de conforto material na moradia da família?	,8	33,3	65,9	100,0
q36f As condições de frequência à escola de jovens da família, ou seja, entre 15 e 18 anos?	2,9	35,3	61,8	100,0
q36e As condições de frequência à escola pelas crianças até 14 anos da sua família?		41,2	58,8	100,0
q36j O relacionamento familiar?	1,5	41,5	56,9	100,0
q36b As condições de acesso a saúde ou tratamento de saúde da família?	5,3	43,2	51,5	100,0
q36m As condições de acesso a transporte próprio?	3,0	50,0	47,0	100,0
q36l O sentimento de segurança social da família?	12,1	43,9	43,9	100,0
q36n As condições de acesso a transporte coletivo?	6,8	53,8	39,4	100,0
q36h A frequência a atividades e espaços de lazer e recreação?	4,5	60,6	34,8	100,0
Média Total Geral das Frequências [Q36_BlocoX]	3,6	35,6	53,6	100,0

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Particularmente, em relação ao conceito condição de vida, cabe ratificar que esse conceito foi operacionalizado por uma escala inicialmente contendo 14 indicadores, conforme itens de q36a a q36n do instrumento de coleta de dados Apêndice L, dos quais três indicadores foram desconsiderados na obtenção da pontuação geral ilustrativa da opinião geral desse conceito para fins dessa exploração dos impactos (q36e, q36f e q36g relativos à frequência à escola de segmentos etários previamente definidos) em função da ausência das situações especificadas.

Registre-se, ainda, que os indicadores dessa escala construída dentro do próprio estudo foram extraídos das manifestações presentes na pesquisa qualitativa envolvendo os beneficiários dos empreendimentos. Nesse sentido, o conjunto de 11 indicadores mantidos na operacionalização da escala foi submetido a aplicação da técnica de análise de fatorial exploratória.

Os resultados obtidos, após exclusão de um dos indicadores em função de apresentar resultado menos favorável dentro da técnica AFE, evidenciou a presença de três fatores latentes: o primeiro, expressando aspectos materiais dessa condição de vida (renda, transporte próprio, conforto material na moradia e condições de alimentação e nutrição); o segundo, expressando aspectos emocionais (sentimento de pertencimento à comunidade, relacionamento com a família, segurança social família); e o terceiro, expressando aspectos ao acesso a serviços públicos (transporte coletivo, saúde e lazer)

Na análise fatorial exploratória inicial realizada, o KMO foi de 0,756, o que demonstrou uma adequação da amostra com os parâmetros aceitáveis $> 0,70$. Para a realização da análise fatorial da pesquisa, a matriz anti-imagem das correlações entre as variáveis apresentou valores de MSA superiores a 0,60 para todas as variáveis e o aceitável na pesquisa era $> \text{ou} = 0,50$. A variância total explicada foi de 54% do conjunto de indicadores. Vale ressaltar que o teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula com *p-value* menor que 0,001, informando que as correlações entre os indicadores originais são iguais a zero.

A análise das cargas fatorais do conjunto de indicadores sugeriu que fosse excluída a variável q36a (O seu sentimento em relação ao trabalho?). Após verificação do conteúdo e a comunalidade ser de 0,515, mesmo superior ao aceitável, que seria $> \text{ou} = 0,50$ para pesquisa, optou-se por sua exclusão por motivo do seu conteúdo.

Assim, na análise fatorial exploratória final do construto, o valor do KMO apresentado passou a ser de 0,770, o que demonstrou ainda uma adequação da amostra com os parâmetros aceitáveis $> 0,70$. Para a realização da análise fatorial da pesquisa, a matriz anti-imagem das correlações entre as variáveis continuou a apresentar valores de MSA superiores a 0,60 para todas as 10 variáveis, que foram definidas em três componentes denominados como: Fator 1 - Material/financeiro, com quatro indicadores; Fator 2 - Emocional, com três indicadores; e Fator 3 - Acesso a serviços públicos, com três indicadores. Todas as variáveis tiveram a C.F. $> 0,50$,

estando nos parâmetros aceitáveis da pesquisa que foi $>$ ou $=$ 0,50. A variância total explicada pelo fator passou de 54% para 58%. Esses resultados são apontados na Tabela 30, que ilustra o processo do tratamento dos indicadores das condições de vida do beneficiários e sua família atendidos pelo CESOL.

Tabela 30 - Análise da estrutura de indicadores de impacto nas condições de vida do beneficiários e da família.

Variáveis	Modelo Fatorial inicial				Situação	Modelo Fatorial final			
	KMO : 0,756		V.E. : 54%			KMO : 0,770		V.E. : 58%	
	MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3		MSA	C.F. Fator 1	C.F. Fator 2	C.F. Fator 3
q36a O seu sentimento em relação ao trabalho?	,671 ^a	,515	,324	-,168	excluída
q36c As condições de alimentação e nutrição da família (quantidade e qualidade da alimentação de sua família)?	,836 ^a	,654	,067	,229	mantida	,834 ^a	,647	,109	,193
36d A renda da família?	,724 ^a	,840	,013	,112	mantida	,753 ^a	,820	-,009	,143
q36i As condições de conforto material na moradia da família?	,832 ^a	,690	,267	,150	mantida	,830 ^a	,743	,276	,099
q36m As condições de acesso a transporte próprio?	,794 ^a	,600	,071	,279	mantida	,792 ^a	,680	,104	,167
q36j O relacionamento familiar?	,754 ^a	,102	,694	,219	mantida	,763 ^a	,089	,699	,227
q36k O sentimento em relação a pertencer à essa comunidade ou território?	,667 ^a	,145	,752	-,087	mantida	,676 ^a	,202	,803	-,169
q36l O sentimento de segurança social da família?	,692 ^a	,104	,699	,263	mantida	,716 ^a	,069	,671	,327
q36b As condições de acesso a saúde ou tratamento de saúde da família?	,760 ^a	,336	,220	,562	mantida	,729 ^a	,275	,161	,673
q36h A frequência a atividades e espaços de lazer e recreação?		,197	,350	,515	mantida	,828 ^a	,193	,324	,538
q36n As condições de acesso a transporte coletivo ?	,696 ^a	,072	-,017	,876	mantida	,754 ^a	,121	-,023	,816

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA); C.F. Carga Fatorial ; V.E. Variância Explicada ; KMO Kaiser-Meyer-Olkin
q36a foi excluída pelo seu conteúdo

Uma possível relação do comportamento do empreendimento, especificamente nas dimensões de desempenho administrativo-financeiro e desempenho conhecimento/aprendizagem, com a opinião sobre as condições de vida do beneficiário e de sua família, utilizou-se a análise de correlação de *Pearson* e

Spearman quando as variáveis foram mensuradas, no mínimo, no nível ordinal; e somente a correlação de *Spearman* quando pelo menos uma das variáveis foi mensurada no nível ordinal, ainda que a outra tenha sido mensurada com escala métrica, conforme apresentado na Tabela 31.

Os resultados sugerem a presença de relação do desempenho administrativo-financeiro do empreendimento com a opinião sobre as condições de vida. No presente estudo, avanços no desempenho administrativo-financeiro, bem como no desempenho conhecimento/aprendizagem, associam-se a avanços na opinião sobre a condição de vida do beneficiário e de sua família.

Tabela 31 - Correlação do desempenho das condições de vida dos beneficiários.

Descrição	Desempenho Administrativo-financeiro			Desempenho Conhecimento/aprendizagem		
	Condições de vida	Correlação de <i>Pearson</i>			Correlação de <i>Pearson</i>	
Fator 1 (Material/financeiro)		Fator 2 (Emocional)	Fator 3 (Acesso a serviços públicos)	Fator 1 (Material/financeiro)	Fator 2 (Emocional)	Fator 3 (Acesso a serviços públicos)
0,278**		0,256**	0,058	0,298**	0,171	0,075
Correlação de <i>Spearman</i>			Correlação de <i>Spearman</i>			
Fator 1 (Material/financeiro)		Fator 2 (Emocional)	Fator 3 (Acesso a serviços públicos)	Fator 1 (Material/financeiro)	Fator 2 (Emocional)	Fator 3 (Acesso a serviços públicos)
0,371**		0,250*	0,053	0,297**	0,207*	0,103

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Este estudo teve seu delineamento apoiado por método misto, buscando responder como a execução da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia, operacionalizada pelo CESOL, influencia no desempenho dos empreendimentos, a partir dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL.

Em resposta aos objetivos “a” e “b” desta tese, o estudo revelou um nível bastante favorável na convergência das ações/operações dos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, à proposta da política pública de fomento à economia solidária do estado da Bahia, conforme evidenciado na abordagem qualitativa de pesquisa, bem como identificou alta incidência de acesso dos empreendimentos solidários aos serviços de assistência técnica ofertados pelo CESOL, conforme revelado na pesquisa quantitativa.

Essa qualificação tem como fatores de apoio as notas médias que expressaram a concordância dos entrevistados com o acesso a um leque expressivo de atividades previstas no edital da política pública, particularmente as relacionadas aos serviços de assistência técnica gerencial, atividades do CESOL e do empreendimento, assistência em comercialização, planejamento e formação de redes, com notas médias acima de 8,0 pontos.

Observe-se que o olhar ampliado para a inserção dos empreendimentos solidários no mercado propiciou a diversificação dessa inserção, seja em termos de busca de novos mercados, seja em termos de alternativas de distribuição/comercialização dos produtos em feiras, em festivais/exposições, lojas solidárias, agentes de venda, além das vendas em consignação em paralelo com as vendas tradicionais.

Outras situações favoráveis, segundo a opinião dos entrevistados, evidenciaram o trabalho em rede “formada juridicamente ou não” entre os empreendimentos solidários; o ganho em capacidade produtiva e competitividade no mercado; a ambiência inovadora, que trata da contratação de consultoria e assessorias cujos resultados promovem agregação de valor às atividades da economia solidária (seja diretamente do CESOL ou terceiros contratados pelo CESOL).

Nesse sentido, o quadro geral dos serviços de assistência técnica construído a partir da avaliação dos entrevistados sobre as condições de seu empreendimento, antes e após a sua inserção no programa CESOL, evidenciou, ainda que subjetivamente, um avanço técnico-produtivo-financeiro com transbordamento para o social.

Observe-se que essas ações da política pública de economia solidária funcionaram como um vetor do desenvolvimento econômico do município, decorrente da estratégia do Programa ancorada na valorização da cadeia de fornecimento de matéria-prima regional, bem como na geração de produtos com a identidade do território, o que conferiu maior visibilidade à região.

Esses aspectos tornam aparente um avanço da abordagem dos empreendimentos de economia solidária nesta tese, comparativamente às apresentadas pelos autores selecionados neste estudo.

Por outro lado, alguns pontos revelaram carências a serem tratadas pelo CESOL. Entre elas está o frágil investimento tecnológico, visto que não foi observado um conjunto significativo de manifestações, exceto a compra de uma pingadeira e uma experiência anterior à implantação do CESOL, relativa ao desenvolvimento de duas máquinas para utilização no processo produtivo, em parceria com uma escola agrícola, que ainda são utilizadas, gerando ganho de eficiência no processo produtivo. Particularmente, essa última descrição de parceria sugere uma opção estratégica a ser intensificada entre os CESOLs e as escolas técnicas.

Particularmente quanto ao acesso ao crédito, observou-se que a disponibilidade de microcrédito não é percebida por todos como uma linha de crédito formatada também para esses empreendimentos. Encontrou-se resistência à tomada de crédito na modalidade individual e/ou coletivo orientado e não vinculados a editais de recursos a fundo perdido. Esses aspectos sugerem, portanto, uma reformulação ou fortalecimento de argumentação que amenize eventuais resistências atitudinais e comportamentais para esse acesso.

No serviço de assistência técnica específica, a fragilidade estaria associada ao fato de que a efetivação desse serviço depende das solicitações dos beneficiários, não tendo, portanto, o CESOL como o agente direto da geração da demanda.

Dessa forma, esses registros, embora em menor grandeza dentro do estudo, abrem pontos de fragilidade, quando se foca o serviço de assistência de acesso ao

crédito (nota média de concordância de 5.7 pontos) e assistência técnica específica, ou seja, a demanda a assessorias em produção, vendas, comercialização, gerencial, entre outras de natureza customizada - tabelas de nutricional, *designs* de embalagem e outros itens que se identificam como kit de marketing etc. (nota média de 7.2 pontos).

Essas fragilidades, contudo, não minimizam as constatações do estudo no sentido de seu avanço nas conceituações das ações de política pública para empreendimentos solidários: especificamente no tocante ao caráter inovador conferido à política pública, amplia o que dizem Singer, Silva e Schiochet (2014) e Perissé *et al.* (2017). Revela, assim, uma elevação do conhecimento compartilhado no processo de autogestão, cooperação, partilha dos rendimentos, autoajuda, o que confirma e amplifica a base teórica dos autores Razeto (1997), Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b), Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020), França Filho (2013), França Filho *et al.* (2017, 2019), Guerra (2014) e Santos (2018), revelando, nesse ambiente de economia solidária, uma melhora na autoestima do beneficiário, que pode estar associada a reconhecimento profissional, ampliação da cobertura de mercado para vendas, ganho efetivo de rendas para os beneficiários, solidariedade, união das famílias, qualidade de vida, bem-estar e autonomia das mulheres, conforme o olhar teórico dos autores Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b), Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020), Silva (2012), Guerra (2014), Machado e Melo (2015). Matos *et al.* (2016), Perissé *et al.* (2016) e Santos (2018).

Avança, também, em relação à abordagem de Godoy (2008), quando refere-se à dependência de crédito público apresentada pelos empreendimentos. Esse avanço diz respeito ao fato de que não bastaria somente a disponibilidade do crédito, mas, predisposição dos beneficiários em acessar essa disponibilidade, que não é percebida por todos como uma linha de crédito formatada também para os empreendimentos solidários.

A pesquisa encontrou argumentos que sugerem contribuições do Programa CESOL que iriam além das abordagens de Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b), Gaiger *et al.* (2018a, 2018b, 2019c, 2020), Guerra (2014) e Santos (2018), a saber:

- Avanço na formatação de uma política pública de economia solidária em direção a uma abordagem formativa dos beneficiários e transformadora dos empreendimentos solidários;

- Reconhecimento dos empreendimentos solidários enquanto mecanismo para geração de resultado financeiro para esses empreendimentos e renda para os beneficiários;
- Reconhecimento de capacidade de um relacionamento positivo com o território;
- Reconhecimento da capacidade de impacto social (traduzido nas dimensões material/financeiro, emocional e de acesso a serviços públicos) sobre o beneficiário e sua família;
- Reconhecimento favorável sobre a frequência à escola de adultos.

O esforço de produção das escalas de indicadores que operacionalizassem os serviços de assistência técnica produziu nove instrumentos de mensuração subsidiados pelo referencial teórico e pela abordagem qualitativa, tratados por análise fatorial exploratória e por análise confirmatória, às quais possibilitam a sua replicação para a mensuração desses conceitos em outras experiências de política pública de economia solidária. Assim, no âmbito dos serviços de assistência são disponíveis cinco escalas - atividades do CESOL e do empreendimento, assistência técnica gerencial, assistência técnica de acesso a crédito, assistência técnica em comercialização, planejamento e formação de redes e assistência técnica específica (assessoria), e no âmbito das modalidades de desempenho são disponíveis quatro escalas - modalidades do desempenho foram: desempenho social, desempenho conhecimento/aprendizagem, desempenho tecnológico/ inovação e desempenho administrativo-financeiro.

A investigação do relacionamento de influência dos serviços de assistência técnica sobre as modalidades de desempenho revelou o construto de assistência técnica específica, o qual se refere às consultorias/assessorias em marketing, produção, procedimentos gerenciais de controle e financeiros, com maior abrangência de influência positiva sobre as modalidades de desempenho, visto que apresentou relação significativa com Desempenho conhecimento/aprendizagem, Desempenho tecnológico/ inovação e Desempenho administrativo-financeiro. Essa abrangência parece decorrer da sua capacidade de modificar estruturas cognitivas, atitudinais e comportamentais em função da prática de atendimento customizado à demanda do beneficiário sempre que esse a solicitar.

Ainda, o construto de Assistência Técnica em Comercialização, Planejamento e Formação de Redes, o qual está associado às formações e treinamentos e a reuniões/oficinas para formação de redes, tem influência positiva sobre o Desempenho Conhecimento/aprendizagem e sobre o Desempenho Tecnológico/Inovação. Por fim, o construto Assistência Técnica Gerencial, o qual está associado a treinamentos/oficinas de técnicas gerencias e de geração de renda influenciou positivamente o construto Desempenho Social.

Esse quadro de relacionamentos significou a validação de seis hipóteses diante de 20 hipóteses apresentadas para verificação por meio do processo de estimação por modelagem de equações estruturais, utilizando o SmartPLS 3.

Dessa forma, os resultados apresentados pelo estudo estariam contribuindo na dimensão de impacto teórico, no sentido de evidenciar avanços sobre abordagens teóricas aqui referenciadas e discutidas na análise dos resultados, em especial:

- o valor agregado aos empreendimentos após a inserção no CESOL;
- superação da premissa da economia solidária enquanto estratégia de subsistência em momento de crise para vetor de desenvolvimento do município, a partir do ganho em capacidade produtiva e competitividade de mercado para os empreendimentos e valorização da cadeia produtiva do território de sua inserção;
- consolidação do trabalho coletivo a partir da constituição de redes de empreendimentos e grupos produtivos;
- identificação de três dimensões operacionalizadoras do impacto social sobre os beneficiários e sua família, ou seja, dimensão material, dimensão emocional e dimensão de acesso a serviços públicos.

Em paralelo, a pesquisa evidenciou uma nova ambiência em que os serviços de assistência técnica configuram-se como ferramenta promotora de inovação dentro do processo de trabalho coletivo.

Sendo assim, esse conjunto sugere uma capacidade de modificar e fortalecer os aspectos gerenciais, produtivos, mercadológicos, comerciais e pessoais capazes de potencializar e facilitar a capacidade de ações e reflexão dos beneficiários envolvidos nos processos de trabalho do empreendimento, estruturando arranjos produtivos locais sustentáveis e valorizando o ambiente de inserção dos

empreendimentos. Ainda, essa nova ambiência contempla o envolvimento dos beneficiários em redes de comércio justo e solidário, provocando inovações em processos gerenciais e produção, qualidade do produto, comercialização, aumento de vendas e novas práticas de gestão desses empreendimentos solidários atendidos por política pública específica.

Por fim, os resultados parecem dar sustentação a uma estratégia de política pública formativa em lugar de um diretriz assistencialista, em especial, na promoção do impacto social, visto que este estudo evidenciou esse impacto em um processo sinérgico de influências sobre as modalidades de desempenho, que promoveu sustentabilidade operacional aos empreendimentos. Essa condição suplantaria, portanto, uma conceituação inicial da economia solidária como estratégia de sobrevivência em momento de crise do capitalismo, passando a expressar, então, uma estratégia circular virtuosa.

5.1 Limitações do estudo

No presente estudo, foi realizado um trabalho intenso de pesquisa para identificar indicadores em referências literárias que estudassem o desempenho em empreendimentos solidários atendidos por política pública. Foi possível utilizar alguns trabalhos que estudaram o desempenho no terceiro setor.

Uma outra limitação foi a mudança de estratégia de aplicação dos questionários, de presencial para aplicação por telefone por motivo do período da pandemia do COVID-19, o que resultou em uma média de tempo por aplicação de quase 2 horas, levando a uma limitação do tamanho da amostra a um número mínimo necessário de casos que atendessem às premissas modelo analítico empregado.

5.2 Direcionamento para estudos futuros

Os achados do estudo evidenciam outros espaços de investigação que podem ser percorridos. Com isso, abrem-se perspectivas de estudos em: relações entre o conhecimento de acesso a crédito e o impedimento da tomada de crédito pelos empreendimentos, a inserção dos empreendimentos solidários em ambiência

inovadora, conforme base teórica dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008).

Ainda, um dos pontos de fragilidade a ser explorado pela política pública e para trabalhos futuros são as atividades que envolvem o uso de ferramentas computacionais, uma vez que os responsáveis pelos empreendimentos as reconhecem como importantes, mas revelam insegurança para o seu uso.

E, de forma geral, os resultados sugerem um espaço de atuação ainda a ser ocupado pelo CESOL, em termos de atendimento às expectativas dos beneficiários, para cobertura às suas demandas de serviços. Além do serviço de Acesso ao Crédito, o serviço de Assistência Técnica Específica também parece apresentar um espaço a ser melhor trabalhado pelo Programa, visto a abrangência que estaria sujeita a sua atuação.

Por fim, sugere-se que o modelo aqui testado seja replicado em outros trabalhos para uma confirmação de suas escalas e de suas relações estruturais.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. O Capital Social dos Territórios: Repensando o Desenvolvimento Rural. *Economia Aplicada*. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 379–397, 2000.
- AGUILAR V, Luis F. **La hechura de las políticas**. 3. ed. México: Miguel Ángel Porrúa, 2007.
- AGUILAR V, Luis F. Las cuestiones actuales de la disciplina de Políticas Públicas. **Opera**, [S. l.], v. 25, p. 11–25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.02>. Acesso em: 4 out. 2020.
- ALVES, Juliano Nunes *et al.* A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 14, n. 2, p. 243–257, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120257>. Acesso em: 2 jan. 2019.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Amgh, 2008.
- ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. *In*: RICO, Elizabeth Melo (org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 29-39.
- ARRETCHE, Marta. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. *In*: BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Bant de (org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEe PucSP, 2001. p. 43–56.
- ARRETCHE, Marta. Democracia e redução da desigualdade econômica no Brasil: A inclusão dos outsiders. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 33, n. 96, p. 1–23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17666/339613/2018>. Acesso em: 4 out. 2020.
- BAHIA. **Decreto nº 13.167 de 11 de agosto de 2011. Institui o Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor**. Salvador, Brasil: Governo do Estado da Bahia, 2011a. p. 1–8. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=225>. Acesso em: 9 dez. 2018.
- BAHIA. **Lei nº 12.368 de 13 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária**. Salvador, Brasil: Governo do Estado da Bahia, 2011b. p. 1–12. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=225>. Acesso

em: 9 dez. 2018.

BAHIA, Governo do Estado da. **Lei nº 8.647 de 29 de julho de 2003 - Dispõe sobre o Programa Estadual de Organizações Sociais e dá outras providências** *Diário Oficial do Governo do Estado da Bahia*, Salvador, Brasil: Egda, 2003. p. 1–11. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-8647-de-29-de-julho-de-2003>. Acesso em: 2 jan. 2019.

BANSI, Ana Claudia *et al.* Retrato da Economia Solidária em Londrina / PR. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, Brasil, v. 12, n. 2, p. 41–49, 2011.

BANSI, Ana Claudia; MACINI, Nayeley; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. Organizational Sustainability: Proposal Of a Management Social Sustainability Framework From The Logic Of Competency. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 4, n. 2, p. 30–64, 2016.

BARCELOS, Ricardo da Silva. **Análise das ações de economia solidária no município de Santa Maria - RS**. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, São Sepé, Brasil, 2012.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Texas, Estados Unidos, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de Custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

BERTUCCI, Jonas de Oliveira. **A política de economia solidária e as diretrizes da conaes: uma contribuição crítica**. Brasília: [s. n.], 2010. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4013/1/bmt43_Eco01_apolitica.pdf. Acesso em: 25 jan. 2019.

BIDO, Diógenes De Souza; DA SILVA, Dirceu. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro-RJ, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>. Acesso em: 21 maio. 2020.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Sistema de Informações Territoriais**. Brasil, 2019. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br>. Acesso em: 4 mar. 2019.

BRESSON, Maryse. La précarité : une catégorie d'analyse pertinente des enjeux de

la norme d'emploi et des situations sociales "d'entre-deux". **Sociologies**, França, 2011.

BRESSON, Maryse; DUMAIS, Lucie. Les paradoxes du recours aux aidants familiaux. L'exemple des politiques de soutien à domicile dans le champ du handicap en France et au Québec. **Revue des politiques sociales et familiales**, [S. l.], v. 124, n. 1, p. 43–52, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3406/caf.2017.3203>. Acesso em: 4 out. 2020.

BRITO, Katia Daniele Dutra; JARDIM, Maria da Conceição Parente. Instituições de Ensino Superior e Desenvolvimento Regional. **Colóquio sociedade, política pública, cultura e desenvolvimento - CEURCA**. Crato: [s. n.], 2013.

BUARQUE, Sergio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. **PCT – INCRA/IICA**, Brasília, 1999.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. A Utilização de Indicadores de Desempenho Não-Financeiros em Organizações Agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35–48, 2008.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. San Diego: Academic Press, 1983.

CAMPOS-SILVA, Wililson Lucas de; MELO, Mary Fernanda de Sousa de; AMATO-NETO, João. Mapeando indicadores de desempenho para organizações sem fins lucrativos: uma análise bibliográfica dos estudos internacionais no período de 1990 a 2014. *In*: SEMEAD, XVIII. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015. p. 1–17. Disponível em: www.semead.com.br. Acesso em: 2 jan. 2019.

CARNEIRO, Jorge M. T. *et al.* Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões conceituais e metodológicas. *In*: (ANPAD, Org.) II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II. **Anais do II 3Es**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. p. 145–175. Disponível em: www.ufrgs.br/eventos-academicos/eventos-2017. Acesso em: 9 dez. 2018.

CARNEIRO, Jorge M. T. *et al.* Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. *In*: (ANPAD, Org.) **II Encontro de Estudos em Estratégia**. Rio de Janeiro: Anais do II 3Es, 2005. p. 145–175.

CARUANA, María Eugenia Castelao. La formalización de los trabajadores por cuenta propia en Argentina: análisis del programa Monotributo Social y de los factores que condicionan su alcance. **Equidad y Desarrollo**, [S. l.], n. 26, p. 13–38, 2016 a. Disponível em: <https://doi.org/10.19052/ed.3636>. Acesso em: 4 out. 2020.

CARUANA, María Eugenia Castelao. Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas**

y **Sociales**, [S. l.], v. 61, n. 227, p. 349–378, 2016 b. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30032-0](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30032-0). Acesso em: 4 out. 2020.

CARUANA, Maria Eugenia Castelao; SRNEC, Cynthia Cecilia. Public Policies Addressed to the Social and Solidarity Economy in South America. Toward a New Model? **VOLUNTAS**, Nova York, Estados Unidos, v. 24, n. 3, p. 713–732, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9276-y>. Acesso em: 2 jan. 2019.

CARVALHO, Sonia Nahas de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Brasil, v. 17, n. 3–4, p. 185–197, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392003000300019>. Acesso em: 2 jan. 2019.

CASTELAO-CARUANA, María Eugenia. El aporte de las cooperativas a las políticas públicas y el territorio: un análisis de las mediciones estadísticas en Argentina. **Cooperativismo & Desarrollo**, [S. l.], v. 26, n. 113, p. 1–15, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.16925/co.v26i113.2190>. Acesso em: 5 out. 2020.

CASTRO, Demian Garcia. Desenvolvimento, políticas públicas e regionalização: algumas reflexões a partir do território Fluminense. **X Encontro de Geógrafos da América Latina**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005. p. 3229–3255.

CATTANI, Antonio David; FERRARINI, Adriane Vieira. Participação , desenvolvimento local e política pública : estratégias articuladas para a superação da pobreza. **Rev. Katál**, Florianópolis-SC, v. 13, n. 2, p. 164–172, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802010000200003>. Acesso em 24 fev. 2019.

CEDETER, Conselho Estadual de Desenvolvimento Territorial. **Territórios de Identidade da Bahia**. Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/territorios-de-identidade/cedeter>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CHIARETO, Joice. **Avaliação de desempenho organizacional - um estudo em um hospital universitário público**. Dissertação - Universidade de São Paulo - Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2014. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012015-171107/pt-br.php>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CHIARETO, Joice; CORRÊA, Hamilton Luiz; CARNEIRO DA CUNHA, Júlio Araújo. Avaliação de Desempenho Organizacional: Um estudo em um Hospital Universitário Público. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 17, n. 01, p. 112–129, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v17i1.2471>. Acesso em: 1 out. 2020.

CIUCESCU, Nicoleta; FERARU, Andreea. The Performance Of Non-Governmental Organizations. **Studies and Scientific Researches**, Bacau, Romênia, n. 20, p. 116–121, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i20.284>. Acesso em: 16

jan. 2019.

COLPO, Caroline Delevati; OLIVEIRA, Andreza da Silva. Desenvolvimento Regional: a comunicação organizacional como possibilidade de constituição da identidade dos sujeitos no Programa Catavida de Novo Hamburgo-RS. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 1, p. 430–447, 2017.

CORRÊA, Hamilton Luiz. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese - Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Brasil, 1986. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000726657>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CORRÊA, Hamilton Luiz. **Modelo de avaliação de desempenho organizacional: MADE-O como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação da FEA-USP, 2010.

CORRÊA, Hamilton Luiz; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 19, n. 48, p. 50–64, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000300005>. Acesso em: 2 jan. 2019.

CORTE, Greice Morais Dalla. **Competitividade, Coesão Social E Qualidade Ambiental: uma análise do desenvolvimento das microrregiões do Estado do Paraná**. 2019. Dissertação - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, [s. l.], 2019.

COSTA, Adriano Borges. **Tecnologia Social e Políticas Públicas**. São Paulo: Instituto Pólis Fundação Banco do Brasil Gapi/Unicamp, 2013.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos : desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969–992, 2003.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: Pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v. 50, n. 2, p. 215–236, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612145021>. Acesso em: 5 out. 2020.

COSTA, Raimundo Jorge Zumaeta. Avaliação das políticas públicas de tecnologia social na agricultura Baiana. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, [S. l.], n. 7, p. 1–16, 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISPIM, Sérgio Feliciano; LUGOBONI, Leonardo Fabris. Modelos de avaliação de desempenho organizacional nas instituições de ensino superior da região Metropolitana de São Paulo. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E C*, III. **Anais [...]**. João Pessoa: EnEPQ-Anapd, 2011. p. 1–12. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 10 jan. 2019.

CTFAT, Conselho Temático de Formação e Assessoramento Técnico; DO; (CNES), Conselho Nacional de Economia Solidária. Conferência Temática de Economia Solidária, Educação e Autogestão. *In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Anais [...]*. Brasília: [s. n.], 2014. p. 23.

CURI FILHO, Wagner Ragi *et al.* Desenvolvimento local e economia solidária : a experiência da Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFOP (INCOP). **Experiência**, Santa Maria-RS, v. 1, n. 1, p. 37–53, 2015.

CURI FILHO, Wagner Ragi; CURI, Lucineide dos Santos. Economia Solidária: um estudo bibliométrico de 10 anos no ENEGEP. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba-PR, v. 6, n. 7, p. 43629–43641, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-106>. Acesso em: 6 out. 2020.

DELFIN, Leonardo Melo *et al.* Aplicação do método ABC em um empreendimento de Economia Solidária. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba-PR, v. 5, n. 11, p. 26453–26471, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n11-278>. Acesso em: 16 out. 2020.

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação do desempenho de órgãos públicos : proposta de um estudo de caso. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA D*, X. **Anais [...]**. Santiago: [s. n.], 2005. p. 18–21. Disponível em: www.mppr.mp.br › [avaliacao_desempenho_orgaospublicos](#). Acesso em: 3 jan. 2019.

DYE, Thomas R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. *In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). Políticas Públicas e Desenvolvimento*. Brasília: Editora UnB, 2005.

FARIA, Valmir. Políticas públicas e governabilidade: desafios teóricos e práticos. *In: FAUSTO, A. (org.). Desenvolvimento e integração na América Latina e no Caribe: a contribuição das Ciências Sociais*. Brasília: IPRI/Funag/Flacso/Ministério da Cultura, 2002. p. 65–81.

FAVARIN, Roque Ademir. A construção de políticas públicas de economia solidária: estado e sociedade civil devem se completar?. **IV Encontro de Economia Catarinense**. Santa Catarina: [s. n.], 2010. p. 1–22.

FAVARIN, Roque Ademir. **Fundos Rotativos Solidários: Avanços e Limites para a Construção de Finanças Solidárias no Brasil**. Tese - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis-

SC, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/193317>. Acesso em: 4 out. 2020.

FEKETE, Éva G. Elements of Social and Solidarity Economy (SSE) in the Hungarian Local Development. **Club of Economics in Miskolc**, Miskolc, Hungria, v. 7, n. 1, p. 17–27, 2011.

FERNANDES, Rafaela Dias; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; ALVES, Allan Carlos. Empreendimento de Economia Solidária e Análise SWOT: Perspectivas e Desafios. **Qualitas**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 171–202, 2017.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>. Acesso em: 2 jan. 2019.

FERREIRA, Aldónio; YAP, Paul; O'DWYER, Brendan. The Links Between Performance Management Systems and Accountability. **SSRN Electronic Journal**, [S. l.], p. 1–36, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3426327>. Acesso em 2 já. 2019.

FERREIRA, Jader Duarte. **Avaliação de processos de desenvolvimento regional das cidades na Amazônia : o caso dos municípios de Santarém e Marabá , Brasil**. 2017. - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2017.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt. **A avaliação de desempenho organizacional na administração municipal**. Dissertação - Universidade de São Paulo - Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26052010-120510/pt-br.php>. Acesso em: 3 jan. 2019.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre-RS: Penso, 2020.

FILGUEIRAS, Cristina Almeida Cunha. Ser trabalhador e ser assistido: fronteiras permeáveis na questão social. **Revista Brasileira de Sociologia - RBS**, Brasília, v. 5, n. 9, p. 9–32, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20336/rbs.189>. Acesso em: 8 dez. 2018.

FILGUEIRAS, Cristina Almeida Cunha; BRONZO, Carla; MELO, Ana Beatriz Trindade de. Trabalho e Proteção Social: Para onde vamos com Nossas Escolhas? **Revista da ABET**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 3–10, 2020.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Economia Solidária e Economia Popular : traçando fronteiras conceituais. **Bahia análise & dados**, Salvador, Brasil, v. 12, n. 1, p. 9–19, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Revue du Mauss permanente**, Paris, França, p. 155–174, 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Revista O&S**, Salvador, Brasil, v. 15, n. 45, p. 219–232, 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública ? **Cuadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro-RJ, v. 11, n. 3, p. 443–461, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000100004>. Acesso em: 19 fev. 2019.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: Uma abordagem internacional**. Porto Alegre, Brasil: Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; MAGNELLI, André; EYNAUD, Philippe. Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. **NAU Social**, [S. l.], v. 11, n. 20, p. 167–184, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ns.v11i20.36609>. Acesso em: 1 out. 2020.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni; SOUZA, Washington José de. The Reconciliation Between Economic and Social in the Notion of Social Enterprise: limits and possibilities in Brazil. **Theory of Social Enterprise and Pluralism**, [S. l.], p. 130–155, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780429291197-7>. Acesso em: 1 out. 2020.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni; SOUZA, Washington José de. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 27, n. 94, p. 556–584, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270948>. Acesso em: 3 out. 2020.

FREITAS, Alair Ferreira de. Por uma abordagem relacional do desenvolvimento territorial rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, v. 54, n. 4, p. 667–690, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790540405>. Acesso em: 2 out. 2020.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de. Interações entre organizações coletivas na promoção do desenvolvimento local. **Interações**, Campo Grande, v. 14, n. 2, p. 177–188, 2013.

FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 278–292, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395136904>. Acesso em: 3 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio. A Economia solidária e o projeto de outra Mundialização. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 47, n. 4, p. 799–834, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. O mapeamento nacional e o conhecimento da economia solidária. **Revista da ABET**, João Pessoa, Brasil, v. 12, n. 1, p. 7–24, 2013.

GAIGER, Luiz Inácio. The Solidarity Economy in South and North America: Converging Experiences. **Brazilian Political Science Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 1–27, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-3821201700030002>. Acesso em 04 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio. Da Informalidade à Economia Popular: distinguindo realidades e conectando abordagens. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo-RS, v. 55, n. 1, p. 97–110, 2019 a. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/csu.2019.55.1.10>. Acesso em: 2 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio. La lucha por el marco legal de la economía solidaria en Brasil- déficit republicano y ethos movimentalista. **Revista Cultura Económica**, [S. l.], v. 37, n. 97, p. 65–88, 2019 b. Disponível em: <http://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/article/view/2003>. Acesso em: 3 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio; FERRARINI, Adriane; VERONESE, Marília. O Conceito de Empreendimento Econômico Solidário: Por uma Abordagem Gradualista. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro-RJ, v. 61, n. 1, p. 137–169, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/001152582018149>. Acesso em: 1 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, Brasil, v. 39, p. 181–211, 2003.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Otra economía**, São Leopoldo-RS, Brasil, v. 2, n. 3, p. 58–72, 2008.

GAIGER, Luiz Inácio Germany; KUYVEN, Patrícia Sorgatto. Economia Solidária e Trajetórias de Trabalho: Uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 35, n. 103, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/3510304/2020>. Acesso em: 5 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio Germany; NÚÑEZ, Nicolás Gómez. A descoberta dos vínculos sociais. Os fundamentos da solidariedade. **Polis, Revista Latinoamericana**, [S. l.], v. 50, p. 333–337, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/s0718-65682018000200333>. Acesso em: 2 out. 2020.

GAIGER, Luiz Inácio; KUYVEN, Patrícia. Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil. **Sociedade e Estado**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 811–834, 2019.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-201934030008>. Acesso em: 2 out. 2020.

GALVÃO, Henrique Martins; CORRÊA, Hamilton Luiz; ALVES, José Luiz. Modelo de avaliação de desempenho global para Instituição de Ensino Superior. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, Brasil, v. 4, n. 3, p. 425–441, 2011.

GARSON, G. David. **Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models, Statistical Associates**. Asheboro: Statistical Associates Publishers, 2016.

GAVIRAGHI, Fabio Jardel; GOERCK, Caroline; FRANTZ, Walter. As incubadoras sociais do Rio Grande do Sul na base de fomento da práxis emancipatória: algumas problematizações. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, v. 20, n. 2, p. 461–473, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Tatiane Marina Pinto de. Políticas públicas para economia solidária no Brasil: a autogestão na reprodução das relações sociais de produção. **e-cadernos CES**, Coimbra, n. 02, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/eces.1256>. Acesso em: 2 jan. 2019.

GOERCK, Caroline; BULLA, Leonia Capaverde; DAMASCENA, Monique Bronzoni. A implantação do programa de economia solidária em desenvolvimento por meio da SENAES no Rio Grande do Sul. **Otra Economía**, São Leopoldo, Brasil, v. 3, n. 5, p. 104–124, 2009.

GOERCK, Caroline; GAVIRAGHI, Fabio Jardel; GUIMARÃES, Gleny Terezinha Duro. Política Pública de Economia Solidária: Sob o Pêndulo da Superação ou Manutenção do Sistema. *In*: SEMINÁRIO REGIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, INTERSET, IV. **Anais [...]**. Rio Grande do Sul: [s. n.], 2019. p. 1–16. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/40669>. Acesso em: 4 out. 2020.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PEREIRA, Ana Karine; MACHADO, Raphael. O conceito de capacidade estatal e a pesquisa científica. **Sociedade e Cultura**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 3–12, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/sec.v20i1.51311>. Acesso em: 1 out. 2020.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades Estatais e Democracia: A abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. *In*: GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. (org.). **Capacidades Estatais e Democracia Arranjos Institucionais de Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, 2014. p. 15–30. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/porta/images/stories/PDFs/livros/capacidades_estatais_e_de_mocracia_web.pdf. Acesso em: 2 jan. 2019.

GUERRA, Ana Carolina. **Os valores da economia solidária e os valores do trabalho : um estudo em empreendimentos solidários**. Tese - Universidade Federal de Minas Gerais - Departamento de Ciências Administrativas - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte - MG, Brasil, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9VEHY5/1/tese_ana_carolina_guerra.pdf. Acesso em: 6 abr. 2019.

GUIRADO, Carles *et al.* Social farming in Catalonia : Rural local development , employment opportunities and empowerment for people at risk of social exclusion. **Journal of Rural Studies**, Aberystwyth,, Gales, v. 56, p. 180–197, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.09.015>. Acesso em: 2 jan. 2019.

HAIR, Joseph F. Jr *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2009.

HAIR, Junior Joseph *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2017.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, S. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HESPANHA, Pedro; SANTOS, Luciane Lucas dos. O nome e a coisa: Sobre a invisibilidade e a ausência de reconhecimento institucional da Economia Solidária em Portugal. **Revista de Economia Solidária da ACEESA**, Ponta Delgada, Portugal, v. 9, n. 2017, p. 22–68, 2016.

HILGERT, Maikon *et al.* Análise de fatores internos e externos de empreendimentos de economia solidária participantes da BIOFACH américa latina / natural TECH. *In*: JORNADA - QUESTÃO AGRÁRIA E DESENVOLVIMENTO, 2ª. **Anais [...]**. Curitiba-PR: Universidade Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/2jornada/>. Acesso em: 6 abr. 2019.

HOGWOOD, BRIAN W.; GUNN, Lewis A. Why perfect implementation is unattainable? *In*: HILL, Michael (org.). **The policy process: a reader**. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1993.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações**. Tese - Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/pt-br.php>. Acesso em: 2 jan. 2019.

HRONEC, Steven. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION. **SPSS Statistics 22.** New York: Software para análise estatística, 2013. IBM.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada Para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios.** São Paulo: Atlas, 2019.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

KETTL, Donald F. Making Data Speak: Lessons for Using Numbers for Solving Public Policy Puzzles. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, [S. l.], v. 00, n. 00, p. 1–7, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12211>. Acesso em: 5 out. 2020.

KETTL, Donald F. From Policy to Practice: From Ideas to Results, From Results to Trust. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 00, n. 00, p. 763–767, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13051>. Acesso em: 5 out. 2020.

KLOSTER, Silvana; CUNHA, Luiz Alexandre Gonçalves. Desenvolvimento Territorial e Turismo Rural : As relações possíveis. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, v. 12, n. 27, p. 66–94, 2014.

KRAYCHETE, Gabriel. **Economia dos setores populares : entre a realidade e a utopia.** Petropolis: Vozes, 2001.

KRAYCHETE, Gabriel. Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de transformação. *In*: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Katia (org.). **Economia popular solidária: sustentabilidade e transformação social.** São Leopoldo: Oikos, 2007. p. 32–66.

KRAYCHETE, Gabriel. Escala e sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários: uma ambiência necessária. **Cadernos do CEAS**, Salvador-Ba, n. 235, p. 186–206, 2015.

KRAYCHETE, Gabriel. Categorias de Análise do Mundo do Trabalho e Dinâmica da Economia dos Setores Populares: Aderências e Disjunções. **Cadernos do CEAS**, Salvador-Ba, v. 239, p. 892–910, 2016.

LANDRISCINI, Graciela. Economía social y solidaria en la patagonia norte: experiencias, saberes y prácticas. casos y reflexiones. **Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales**, Viedma, Argentina, v. 16, n. 2, p. 1–15, 2013.

LAVILLE, Jean-Louis. **L'économie solidaire: une perspective internationale**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

LAVILLE, Jean-Louis. A economia solidária: Um movimento internacional. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Portugal, n. 84, p. 7–47, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/rccs.381>. Acesso em: 8 dez. 2018.

LAVILLE, Jean-Louis. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 23, n. 78, p. 369–377, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-92307812>. Acesso em: 3 out. 2020.

LAVILLE, Jean-Louis. L'économie Sociale Et Solidaire : Pour Une Sociologie Des Émergences. **Informations sociales**, [S. l.], v. 199, p. 52–60, 2019.

LAVILLE, Jean Louis. Ação pública e economia: um quadro de análise. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LAVILLE, Jean Louis *et al.* Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire. **Interventions économiques**, [S. l.], n. 54, p. 0–16, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2771>. Acesso em: 5 out. 2020.

LEITE, Marcia de Paula. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, Brasil, v. 24, n. 69, p. 31–51, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092009000100003>. Acesso em: 2 jan. 2019.

LEITE, Marcia de Paula; DUAIBS, Raquel. Cooperatives and Productive Internationalization: A New Challenge. **Social Antropol**, Rio de Janeiro-RJ, v. 7, n. 2, p. 521–543, 2017.

LIMA, José Raimundo Oliveira. Economia popular e solidária e desenvolvimento local: relação protagonizada pela organicidade das iniciativas. **Otra Economía**, São Leopoldo-RS, v. 10, n. 18, p. 3–17, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/otra.2016.1018.01>. Acesso em: 19 fev. 2019.

LIMA, Jose Raimundo Oliveira; QUEIROZ, Elianne Paraiso de; SILVA, Juliana de Freitas. A Economia Popular e Solidária Sob a Representação Social das Mulheres Trabalhadoras da Comunidade Quilombola de Lagoa Grande – Feira De Santana – Ba. **Revista Extensão e Cidadania**, Vitória da Conquista-Ba, v. 5, n. 9, p. 50–62, 2018.

LOCKE, Richard M. Confiança e desenvolvimento local. **Econômica**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 253–281, 2001.

LUGOBONI, Leonardo *et al.* Avaliação de desempenho organizacional no setor varejista de vestuário. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XI. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: FIRJAN-RJ, 2015. p. 1–18. Disponível em: <https://doi.org/www.inovarse.org/node/4076>. Acesso em: 10 jan. 2019.

LUGOBONI, Leonardo *et al.* Desempenho Organizacional : Transferência de Práticas em ONG Multinacional. **Revista NAU Social**, Salvador, v. 7, n. 12, p. 125–142, 2016.

LUGOBONI, Leonardo Fabris. **Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na Grande São Paulo**. Dissertação - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2010. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/173>. Acesso em: 10 jan. 2019.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Avaliação de Desempenho de Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo: um modelo baseado em indicadores. **XXXVII - Encontro da ANPAD - EnANPAD**, Rio de Janeiro-RJ, v. 37, p. 1–16, 2013.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Avaliação de Desempenho Organizacional : Medição de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas. *In*: EGEPE, VIII. **Anais [...]**. Goiânia-GO: ANEGEPE, 2014. p. 1–14. Disponível em: www.egepe.org.br. Acesso em: 10 out. 2019.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Modelo de avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos : proposta de um modelo. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, X. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, 2014. p. 1–17. Disponível em: <https://www.inovarse.org/node/68>. Acesso em: 16 jan. 2019.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Modelo de avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos : proposta de um modelo. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2014. p. 1–17.

LUGOBONI, Leonardo Fabris. **A relação entre os sistemas de gestão por indicadores e o desempenho das instituições de ensino superior**. Tese - Universidade de São Paulo - Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2017. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13062017-153450/pt-br.php>. Acesso em: 10 jan. 2019.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: um caso prático aplicado a um sindicato patronal. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Jaçoba, Brasil, v. 17, n. 2, p. 732–756, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.v17i2.15197>. Acesso em: 10 jan. 2019.

MACHADO, Priscila Terezinha Aparecida; MELLO, Jéssica Pereira. O Centro Público de Economia Solidária em Londrina-PR: Trajetória de uma experiência pioneira. **Organização e Sustentabilidade**, Londrina, v. 3, n. 2, p. 25–53, 2015.

MAGALHÃES, Angélica Margarete *et al.* Incubadora Social Como Espaço De Aprendizagem E Promoção Do Desenvolvimento Local: O Caso Do Restaurante Escola Bistrô Eco Sol. **Revista Desenvolvimento Social**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 9, 2015.

MANCE, Euclides André. A Revolução das redes de colaboração solidária. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECÔNOMAS SALESIANAS. **Anais [...]**. São Paulo: UNDP, 2005. p. 1–17. Disponível em: <https://boletimsalesiano.org.br/>. Acesso em: 2 jan. 2019.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARÔCO, João. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações**. 2. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2014.

MARÔCO, João. **Análise estatística com o SPSS statistics**. 7. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2018.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, Porto Alegre, Brasil, v. 6, n. 10, p. 1–27, 2006.

MARTINS, Sérgio Ricardo Oliveira. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. **Interações Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 51–59, 2002.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580–607, 2011 a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400003>. Acesso em: 8 dez. 2018.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580–607, 2011 b. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400003>. Acesso em 09 dez. 2018.

MATOS, Lara Sousa *et al.* Inovação na Gestão Pública Baiana : Análise do processo de implantação dos Centros Públicos de Economia Solidária (CESOL). **Revista Nau Social**, Salvador, v. 6, n. Vi, p. 9–30, 2016.

MAZZEI, Micaela. Understanding Difference: The importance of ‘Place’ in the Shaping of Local Social Economies. **Voluntas**, Nova York, Estados Unidos, v. 28, n. 6, p. 2763–2784, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9803-3>. Acesso em: 2 jan. 2019.

MEDEIROS, Alzira; SCHIOCHET, Valmor. **Políticas Públicas em Economia Solidária: reflexões da Rede de Gestores/ Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária; Centro de Estudos e Pesquisa Josué de Castro; Secretaria Nacional de Economia Solidária**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2008.

MELLO, Ruth Espinola Soriano de. **Economia solidária: de movimento social à objeto de políticas públicas - limites e possibilidades na relação com o estado**. Dissertação - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Instituto de Ciências Humanas e Sociais - Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento, agricultura e sociedade, Rio de Janeiro, Brasil, 2006. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/tede/616>. Acesso em: 2 jan. 2019.

MELO, Ana Paula Santana *et al.* Análise da gestão estratégica em Organizações Não Governamentais (ONGs) Pernambucanas por meio da perspectiva do Balanced Scorecard. **REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 4, n. 2, p. 197–214, 2018.

MONTEIRO, Jorge Vianna. Os níveis de análise das políticas públicas. *In*: SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (org.). **Políticas públicas; coletânea**. Brasília, Brasil: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, 2006. v. 1p. 249–268.

MUNARETTO, Lorimar Francisco. **Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho**. Tese - Universidade de São Paulo - Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, Brasil, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31072013-134323/pt-br.php>. Acesso em: 28 jan. 2019.

NAGEM, Fernanda Abreu; SILVA, Sandro Pereira. Institucionalização e execução das políticas públicas de economia solidária no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, Brasil, v. 21, n. 46, p. 159–175, 2013. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000200010>. Acesso em: 2 jan. 2019.

NAMORADO, Rui. Para uma economia solidária – a partir do caso português. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Portugal, n. 84, p. 65–80, 2009.

NASCIMENTO, Daniel Teotonio; KREMER, Andréia Maria; BENINI, Elcio Gustavo. Economia Solidária e Tecnologia Social : potenciais alternativas de configurações organizativas. **Otra Economía**, [S. l.], v. 11, n. 20, p. 101–118, 2018.

NÉTO, Ana Teresa Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, Vitória, Brasil, v. 11, n. 4, p. 1–29, 2014.

OLIVEIRA, Alan Santos de; CALLADO, Antônio André Cunha. O perfil dos representantes de Organizações Não Governamentais (ONGs) brasileiras é relacionado com a utilização de práticas gerenciais de mensuração de desempenho?. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 6, p. 2855–2875, 2018.

OLIVEIRA, Cristiane Lima de; OLIVEIRA, Alan Santos de. Práticas de mensuração de desempenho em Organizações da Sociedade Civil (OSCS) da cidade de João Pessoa. *In*: CONGRESSO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, XI. **Anais [...]**. Recife-PE: Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC/UFPE, 2017. p. 1–15. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC>. Acesso em: 18 jan. 2019.

OLIVEIRA, Sabrina Emmanuelle Silva de. **Acerca das relações entre o desenvolvimento territorial, destacadamente os territórios de identidade, e a economia solidária**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade Federal da Bahia- Faculdade de Economia, Salvador, Brasil, 2016.

OLIVEIRA, Thiago José Arruda de; PIFFER, Moacir. Desenvolvimento regional paranaense a partir da abordagem teórica de Douglass North. **Revista Política e Planejamento Regional**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 211–228, 2017.

OLIVEIRA, Kaiza Correia da Silva; PINHEIRO, Lessi Inês Farias de. Avaliação de Políticas Públicas: uma perspectiva em dados do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar. *In*: IV SEMANA DO ECONOMISTA E IV ENCONTRO DE EGRESSOS. **Anais [...]**. Ilhéus-Ba: Universidade Estadual de Santa Cruz, 2014. p. 1–20. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2015i20606.html>. Acesso em: 2 jan. 2019.

OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. A economia social e solidária como alternativa de enfrentamento à pobreza. *In*: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, II. **Anais [...]**. São Luis: Universidade Federal do Maranhão, 2005. p. 1–9. Disponível em:

http://www.joinpp.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=31&lang=br. Acesso em: 2 jan. 2019.

OSORIO, Rafael Guerreiro; SOARES, Sergei Suarez Dilon; SOUZA, Pedro Herculano Guimaraes Ferreira de. **Erradicar a Pobreza Extrema: Um objetivo ao alcance do Brasil/PEA - Texto para discussão: 1619**. Brasília, Brasil: [s. n.], 2011. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9610. Acesso em: 8 dez. 2018.

PATEO, Felipe; SÍGOLO, Vanessa. **Um estudo sobre desenvolvimento local solidário : conceitos e estratégiasIncubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/USP)**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

PENNA FIRME, T. Avaliação: tendências e tendenciosidade. **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 105–115, 1994.

PEREIRA, Josiane de Andrade; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira. A rede de economia solidária do algodão agroecológico: desenvolvimento humano, sustentabilidade e cooperação entre os produtores rurais do estado do Ceará. *In*: ENANPAD, XXXIII. **Anais [...]**. São Paulo: IDEAS, 2009. p. 1–16. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ags/orarao/146692.html>. Acesso em: 2 jan. 2019.

PERISSÉ, Camille *et al.* A avaliação do proninc 2017: metodologia e resultados. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**, Brasília, v. 63, p. 12, 2017.

PITAGUARI, Sinival Osorio. **A Economia Solidária no Brasil: Políticas Públicas e Desenvolvimento Local**. Dissertação - Universidade Estadual de Londrina - Centro de Estudos Sociais Aplicados - Programa de Pós-Graduação em Economia Regional, Londrina, Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000164592>. Acesso em: 2 jan. 2019.

QSR INTERNATIONAL. **NVivo 11**. Massachusetts: QSR International, 2017. Software para análise qualitativa.

RAMBO, Jorge Antonio; RUPPENTHAL, Janis Elisa. As redes de cooperação no contexto do desenvolvimento local e regional. *In*: 2004, Florianópolis-SC. **XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO**. Florianópolis-SC: [s. n.], 2004.

RAMOS, Maria da Conceição Pereira. Solidariedade, inovação social e empreendedorismo no desenvolvimento local. **The Overarching Issues of the European Space**, Porto, Portugal, p. 313–342, 2013.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 46, n. 5, p. 1271–1294, 2012.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500005>. Acesso em: 2 jan. 2019.

RAZETO, Luis. Economia de solidariedade e organização popular. *In*: GADOTTI, M.; GUTIERREZ, F. (org.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993. p. 34–58.

RAZETO, Luis. O papel central do trabalho e a economia de solidariedade. **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 75, p. 91–99, 1997.

REBELO, Raquel Andrade; SANCHES, Lucinéia. Um relato da vitrine de economia solidária: espaço de aprender e trocar experiências entre estudantes do curso de engenharia de produção e empreendedores economicamente solidários. *In*: CONEDU - CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, V. **Anais [...]**. Olinda - PE: [s. n.], 2018. p. 1–12. Disponível em: <http://edicoes.conedu.com.br/2018/>. Acesso em: 6 abr. 2019.

REIS, Tatiana Araújo; ALMEIDA FILHO, Milton Barbosa de. Institucionalização e instrumentos da política de Economia Solidária: Reflexões à luz da experiência da Bahia. **Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo**, São Paulo, Brasil, v. 1, n. 1, p. 81–98, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/mtc/article/view/7241>. Acesso em: 26 dez. 2018.

REIS, Tatiana de Araújo; MATOS, Igor Loureiro de. Políticas Públicas de Cooperativismo e de Economia Solidária na Bahia: uma integração frutífera? *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA SOBRE ECONOMIA, VI. **Anais [...]**. Manaus: Universidade Federal Do Amazonas, 2017. p. 1–22.

RIGHI, Alessandra; ANDREONI, Valeria. Towards a comparable and harmonised set of performance indicators for Third Sector organisations: The Italian experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Online - Emerald Group Publishing, v. 63, n. 6, p. 766–778, 2014 a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0152>. Acesso em: 16 jan. 2019.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>. Acesso em: 6 mar. 2019.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven; BECKER, Jan-Michael. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Software para análise estatística. Disponível em: <http://www.smartpls.com>. Acesso em: 16 ago. 2020.

RODRIGUES, Célio Fernando de Sousa; LIMA, Fernando José Camello de; BARBOSA, Fabiano Timbó. Importância do uso adequado da estatística básica nas pesquisas clínicas. **Revista Brasileira de Anestesiologia**, [S. l.], v. 67, n. 6, p. 619–625, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bjan.2017.01.003>. Acesso em: 9

ago. 2020.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAGUIER, Marcelo; BRENT, Zoe. Social and Solidarity Economy in South American regional governance. **Global Social Policy**, Thousand Oaks, Estados Unidos, v. 17, n. 3, p. 259–278, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468018116686921>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SANCHES, João Luiz Jardim. **Medição de desempenho organizacional de TI: um estudo exploratório em IES**. Dissertação - Universidade Presbiteriana Mackenzie - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Paulo, Brasil, 2011. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/879>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SANTOS, Luis Miguel Luzio dos *et al.* Empreendimentos de Economia Solidária na Cidade de Londrina / PR e suas Estratégias de ação. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, Londrina, Brasil, v. 14, n. 2, p. 191–198, 2013.

SANTOS, Rita de Cássia Trindade dos. **Valores da economia solidária e suas implicações no estabelecimento dos vínculos organizacionais e sociais**. Dissertação - Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Ciências Sociais e Humanas - Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria-RS, Brasil, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/13889>. Acesso em: 6 abr. 2019.

SANTOS, Jaqueline Barreto. Políticas Públicas de Economia Solidária : uma análise da experiência em Vitória da Conquista , Bahia. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas Vitória**, Vitória da Conquista-BA, p. 135–153, 2013.

SANTOS, José Adriano da Conceição *et al.* Estrutura Fundiária nos Territórios de Identidade da Bahia. *In*: IV SEMANA DO ECONOMISTA & IV ENCONTRO DE EGRESSOS. **Anais [...]**. Ilhéus-Ba: Universidade Estadual de Santa Cruz, 2014. p. 1–13. Disponível em: http://www.uesc.br/eventos/ivsemeconomista/index.php?item=conteudo_anais.php. Acesso em: 28 abr. 2019.

SANTOS, Thiago de Sousa; SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de; PEREIRA, Raquel da Silva. Pesquisa em turismo e desenvolvimento regional: análise dos estudos realizadas no Brasil entre os anos de 1997 e 2013. *In*: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XVII. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014. p. 1–15. Disponível em: <https://semead.com.br/17/>. Acesso em: 16 set. 2020.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. O conceito de política pública. *In*: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (org.). **Políticas públicas; coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. v. 1p. 19–96.

SARUBBI, Fabíola Maciel; DIAS, Jão Luiz Pereira da Costa; CORRÊA, Hamilton Luiz. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor de revistas segmentadas. *In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, XIII. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010. p. 1–17. Disponível em: www.semead.com.br. Acesso em: 2 jan. 2019.

SAVIT, Andrew W.; WEBER, Karl. **A Empresa Sustentável: o Verdadeiro Sucesso é Lucro com Responsabilidade Social e Ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, USA, v. 47, n. 3, p. 75–42, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/emr.2007.329139>. Acesso em 24 Abril 2019.

SCHIOCHET, Valmor; SILVA, Regilane Fernandes da. A formação de gestores na política pública de economia solidária. **Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 35–47, 2017.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas : Conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Programa de Economia Popular Solidária**. Porto Alegre: [s. n.], 2011.

SENHORAS, Elói Martins. A economia social em perspectiva transversal no Brasil e no Canadá. **INTERFACES BRASI L/CANADÁ**, Rio Grande do Sul-RS, v. 5, n. 5, p. 139–154, 2005.

SEPLAN, SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO ESTADO DA BAHIA. **Territórios de Identidade do Estado da Bahia**. Site, 2020. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/territorios-de-identidade/mapa>. Acesso em: 23 fev. 2020.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Edital de seleção nº 09/2012 - Assistência técnica aos empreendimentos associativos populares e solidários e redes de economia solidária e comércio justo e solidário, através da implantação de centro público de economia solidária**. Salvador, Brasil: Egba, 2012.p. 1–60. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=183>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Edital de seleção pública n. 003/2013 - Seleção de Organização da Sociedade Civil**. Salvador-Ba, Brasil: Ebda, 2013.p. 1–70. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Centros Públicos de Economia Solidária (Cesols)**. Salvador, 2017. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Edital de seleção pública n. 006/2018 - Seleção de Organização da Sociedade Civil**. Salvador-Ba, Brasil: Ebda, 2018 a.p. 1–146. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=183>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Edital de seleção pública n. 004/2018 - Seleção de Organização da Sociedade Civil**. Salvador, Brasil: Egba, 2018 b.p. 1–83. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=190>. Acesso em: 26 dez. 2018.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Edital de seleção pública n. 001/2019 - Seleção de Organização da Sociedade Civil**. Salvador-Ba, Brasil: Ebda, 2019 a.p. 1–99. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=183>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SETRE, Secretaria de Emprego Trabalho Renda e Esporte do Estado da Bahia. **Fiscalização Organizações Sociais**. Brasil, 2019b. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=128>. Acesso em: 19 fev. 2019.

SETRE, Secretaria do Trabalho Emprego Renda e Esporte. **Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo**. [s. l.], 2020. Disponível em: <http://www.setre.ba.gov.br/>. Acesso em: 16 out. 2020.

SILVA, Camila de Assis; VALADARES, Josiel Lopes; ANDRADE, Daniela Meirelles. Ações empreendedoras na gestão pública : análise do programa crédito solidário (PCS) em um município do sul de minas gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Curitiba, Brasil, v. 15, n. 1, p. 55–66, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2016005>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SILVA, Algéria Varela da; GONZÁLEZ, Mario Orestes Aguirre. **Caracterizando a inovação: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI**. Natal/RN: SEBRAE/RN, 2019.

SILVA, Roberto Marinho Alves da. Políticas públicas de economia solidária: avanços, desafios e perspectivas. **Revista Diálogo**, Canoas, Brasil, v. 18, p. 53–76, 2011.

SILVA, Roberto Marinho Alves da; SILVA, Ronalda Barreto. Desafios Conjunturais da construção de um projeto nacional popular e democrático no Brasil. **Trilhas**

Filosóficas, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 33–65, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25244/ufv.v10i1.402>. Acesso em: 3 out. 2020.

SILVA, Leandro Teixeira e. Concepção de trabalho utilizado nos empreendimentos solidários: experiência do centro de economia solidária da Bahia - CESOL. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB**, Salvador, Brasil, v. 2, n. 2, p. 61–67, 2012.

SILVA, Sandro Pereira. Análise da trajetória institucional de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 3, p. 351–376, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i3.673>. Acesso em: 6 out. 2020.

SILVA, Sandro Pereira; NAGEM, Fernanda Abreu. A Economia Solidária no Estado do Paraná : limites e potencialidades das formas associativas. **Revista de extensão e estudos rurais**, Viçosa, v. 1, n. 1, p. 209–238, 2011.

SILVA, Sandro Pereira; NAGEM, Fernando Abreu. Dimensões Estruturais dos Empreendimentos de Economia Solidária : Uma Análise para os Estados da Bahia e Paraná. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 43, n. 2, p. 309–326, 2012.

SILVA, Sandro Pereira. Participação social e políticas públicas de desenvolvimento rural: uma análise da percepção dos conselheiros do CONDRAF. **Estudos Sociedade e Agricultura**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 591–615, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.36920/esa-v25n3-6>. Acesso em: 2 out. 2020.

SINGER, Paul. **Introdução a economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. v. 1

SINGER, Paul Israel; SILVA, Roberto Marinho A. Silva; SCHIOCHET, Valmor. Economia solidária e os desafios no plano Brasil sem miséria. **O Brasil sem miséria**, Brasília, p. 1–21, 2014.

SINK, Scott D.; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a Performance. Tradução por Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, Thiago Coelho. **Avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior: um estudo de indicadores e fatores de competitividade**. Tese - Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, Brasil, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172589>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SOARES, Thiago Coelho; MELO, Pedro Antônio de. Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, Brasil, v. 7, n. 2, 2014.

SOUSA, Daniela Neves de. Reestruturação capitalista e trabalho : notas críticas acerca da economia solidária. **Rev. Katál. Florianópolis**, Florianópolis, Brasil, v. 11, n. 1, p. 53–60, 2008.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, Brasil, v. 8, n. 16, p. 20–45, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SOUZA, Celina. Capacidade Burocrática para a Implementação de Políticas : Brasil e Argentina em Perspectiva Comparada. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE, 10º. , 2016, Belo Horizonte - MG. **Anais [...]**. Belo Horizonte - MG: [s. n.], 2016. p. 1–24. Disponível em: <https://cienciapolitica.org.br/eventos/10o-encontro-abcp>. Acesso em: 4 out. 2020.

SOUZA, Celina. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v. 51, n. 1, p. 27–45, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>. Acesso em: 5 out. 2020.

SOUZA, Flávia Andreza de; SOUZA, Bruno Campello de. Análise de Desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. **RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade**, Serra Talhada-PE, v. 1, n. 1, p. 21–32, 2011.

SOUZA, Hugo Yalle de; SECCHI, Leonardo. Extinção de políticas públicas: síntese teórica sobre a fase esquecida do police cycle. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, Brasil, v. 20, n. 20, p. 19, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v20n66.39619>. Acesso em: 2 jan. 2019.

SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. **O desempenho das instituições de microfinanças no brasil: identificando fatores de influência junto aos gestores de IMFs**. Tese - Programa de Pós Graduação em Administração Doutorado - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/1212>. Acesso em: 6 mar. 2019.

SOUZA, Sidinéia Maria de. **Territorialidade e empreendimentos econômicos solidários no norte de minas gerais**. Tese - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/13473>. Acesso em: 16 set. 2020.

TEDESCHI, Samara Pereira. **Desenvolvimento de modelo de gestão para empreendimento de economia solidária baseado na agricultura familiar para promover o desenvolvimento territorial sustentável na confecção de produtos de bambu**. Tese - Universidade Federal de São Carlos Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade - PPGCTS, São Carlos, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9144>. Acesso em: 18 out. 2020.

THOENIG, Jean-Claude. L'analyse des politiques publiques. *In*: GRAWITZ, MADELEINE; LÉCA, Jean (org.). **Traité de science politique**. 4. ed. Paris: Les politiques publiques, 1985. p. 1–60.

TINÔCO, Dinah dos Santos; SOUZA, Lincoln Moraes de; OLIVEIRA, Alba Barbosa de. Avaliação de políticas públicas: modelos tradicional e pluralista. **R. Pol. Públ**, São Luis, v. 15, n. 2, p. 305–313, 2011.

TRALDI, Daiane Roncato Cardozo; ALMEIDA, Luiz Manoel de Moraes Camargo. Políticas públicas de transferência de renda e a questão da segurança alimentar dos beneficiários: efetividades e entraves do Programa Bolsa Família. **Política & Sociedade**, Florianópolis, Brasil, v. 11, n. 21, p. 137–171, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2012v11n21p137>. Acesso em: 2 jan. 2019.

TREVISAN, Andrei Pittol; BELLEN, Hans michael Van. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 42, n. 3, p. 529–550, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300005>. Acesso em: 2 jan. 2019.

VALENTIM, Igor Vinicius Lima. **Economia Solidária no Brasil e em Portugal: aproximações e distanciamentos sob a ótica da confiança**. Tese - Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão Economia, Lisboa, Portugal, 2011. Disponível em: [https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4257#:~:text=%22Economia solidária no Brasil e,Universidade Técnica de Lisboa.&text=A Economia Solidária \(ES\) engloba,o igualitarismo e a autogestão](https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4257#:~:text=%22Economia%20solid%C3%A1ria%20no%20Brasil%20e%20Universidade%20T%C3%A9cnica%20de%20Lisboa.&text=A%20Economia%20Solid%C3%A1ria%20(ES)%20engloba%20o%20igualitarismo%20e%20a%20autogest%C3%A3o). Acesso em: 2 jan. 2019.

VASCONCELOS, Albene Diciula Piau *et al.* Potencialidades e limitações na execução dos centros públicos de economia solidária (CESOL) no Estado da Bahia. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VIII. **Anais [...]**. Brasília: [s. n.], 2015. p. 1–24. Disponível em: <https://www.consad.org.br/eventos/congressos/viii-congresso-consad-de-gestao-publica/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

WADONGO, Billy Indeche. **Performance management and evaluation in non-profit organisations : an embedded mixed methods approach**. Thesis - University of Bedfordshire - Doctor of Philosophy in Management Accounting, Bedfordshire, Inglaterra, 2014. Disponível em: <https://uobrep.openrepository.com>. Acesso em: 16 jan. 2019.

WAGGONER, Daniel B.; NEELY, Andy D.; KENNERLEY, Mike P. The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. **International Journal of Production Economics**, München, Alemanha, v. 60, n. 61, p. 53–60, 1999.

ZIMMERMAN, Joel. Using a balanced scorecard in a nonprofit organization. **NONPROFIT WORLD**, Livonia, USA, v. 27, n. 3, p. 10–12, 2009.

ZIMMERMANN, Sílvia Aparecida *et al.* Desenvolvimento Territorial e Políticas de Enfrentamento da Pobreza Rural no Brasil. **Campo - Território : Revista de Geografia Agrária**, Uberlândia, v. 9, n. 17, p. 540–573, 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/23828>. Acesso em: 16 set. 2020.

ZIMMERMANN, Sílvia Aparecida *et al.* Desenvolvimento rural e segurança alimentar no âmbito da REAF Mercosul. **Revista de Extensión Tekohá**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 46–52, 2016.

Apêndice A - Protocolo dos procedimentos de campo

Unidades conceituais	Descrição dos procedimentos
Vínculo institucional	Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa Programa de pós-graduação em Administração Doutorado em Administração
Doutorando	José Wilton Fonseca da Silva
Orientadora	Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro
Tema	Política Pública de Economia Solidária para ganhos de Desempenho organizacional
Questão de pesquisa	Como o programa CESOL tem influenciado para o desempenho organizacional dos empreendimentos de economia solidária por meio das ações da política pública estadual de fomento à economia solidária do estado da Bahia?
Objetivo geral	Verificar a influência do programa CESOL no desempenho dos empreendimentos de economia solidária no ambiente de acesso aos serviços de assistência técnica disponibilizados pela organização social contratada a partir do edital de seleção pública nº. 09 de 2012.
Marco teórico	Desenvolvimento local, economia solidária e mitigação da pobreza; políticas públicas de economia solidária; empreendimentos solidários e programas de apoio; avaliação de políticas públicas; desempenho organizacional; desempenho de organizações solidárias.
Unidade de análise	Ganhos de resultados em desempenho organizacional com as ações de políticas públicas de economia solidária.
Período de investigação	Agosto a setembro de 2019.
Procedimentos para viabilizar a pesquisa de campo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorização para a realização do estudo junto aos gestores do governo SETRE/SESOL. 2. Autorização para a realização do estudo junto à direção dos CESOLs. 3. Autorização para a realização do estudo junto aos gestores dos Empreendimentos atendidos pela política pública. <p>Apresentação do protocolo de pesquisa para os atores envolvidos na pesquisa de campo.</p> <p>Apresentação de possível autorização para publicação do estudo em formato de tese e artigos em periódicos científicos ou eventos, com a identificação da SETRE/SESOL, dos CESOLs, Empreendimentos e Beneficiários.</p>
Entrevistas semidiretivas	<p>As entrevistas serão realizadas com os gestores da SETRE/SESOL, dirigentes dos CESOLs (Recôncavo, Irecê, Vitória da Conquista e Bacia do Jacuípe), gestores dos empreendimentos atendidos pela política pública.</p> <p>O número de entrevistas será com diferentes atores envolvidos na execução da política pública CESOL, sendo esses atores selecionados em diferentes níveis, tendo como quantidade em cada nível:</p> <p>Gestores da SETRE/SESOL: um caso. Dirigentes dos CESOLs (Recôncavo, Irecê, Vitória da Conquista e Bacia do Jacuípe): quatro casos. Gestores dos empreendimentos atendidos pela política pública: oito casos, sendo dois para cada CESOL e tendo como perfil um rural e um urbano.</p> <p>Registra-se que a escolha de oito casos se caracteriza como mínimo</p>

	de casos até que se alcance a saturação de informações.
Roteiro pré-definido das questões de entrevistas	<p>Com o objetivo de orientar a condução das entrevistas na execução pelo pesquisador, as mesmas seguirão um roteiro pré-definido. As questões serão ordenadas em blocos temáticos como dispostas no roteiro de entrevista apresentado nos Apêndices B, C, D, E e F, que será aplicado com os gestores da SETRE/SESOL, dirigentes dos CESOLs e gestores dos empreendimentos solidários beneficiados pela política pública.</p> <p>As entrevistas serão executadas em duas partes e subdivididas em blocos temáticos:</p> <p>Parte 01 – Rapport – Esse bloco consiste na apresentação do pesquisador, do projeto de pesquisa, o propósito da pesquisa e da entrevista, apresentação do termo de compromisso livre e esclarecido e solicitação do consentimento para gravação da entrevista de forma a assegurar o registro fiel dos dados coletados, conforme os Apêndices B, C, D, E e F, considerados Apêndices para fins de implantação da presente pesquisa.</p> <p>Parte 02 – refere-se à apresentação para abordagens pelos entrevistados sobre o entendimento da política pública de economia solidária em termos de seus objetivos, operação (implantação e monitoramentos diante de metas previstas), conforme os Apêndices B, C, D, E e F.</p> <p>Portanto, esta parte tem por objetivo a coleta de dados, a partir dos conteúdos manifestados pelos entrevistados, sobre a concepção geral da política de Centros Públicos de Economia Solidária.</p> <p>Ainda, essa parte contempla o aprofundamento sobre as dimensões preliminares definidas neste estudo, conforme discriminadas a seguir:</p> <p>Bloco 03: Administrativo-financeira: controles gerenciais (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber); rotatividade dos membros; acesso a crédito e financiamentos; aprendizagem dos membros; ganhos em receitas; planejamento; criação de postos de trabalho.</p> <p>Bloco 04 – são as questões referentes à dimensão tecnológica: comercialização dos produtos/serviços; infraestrutura e aquisição de equipamentos; mecanismos de divulgação; qualidade do produto/serviços; estrutura, tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas.</p> <p>Bloco 05 – são questões referentes à dimensão social: bem-estar pessoal e vida da família; autorreconhecimento como profissional; geração de renda para os beneficiários; atuação social na comunidade; lideranças femininas; inclusão de jovens, adultos e deficientes; emancipação cidadã; construção dos vínculos associativos e cooperativistas.</p>
Procedimentos para a pesquisa quantitativa 2ª etapa da pesquisa	<p>Os questionários de pesquisa serão aplicados com os gestores dos empreendimentos que são atendidos pela política pública.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autorização para a realização do estudo junto aos gestores dos empreendimentos atendidos pela política pública. 2. Apresentação do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para o respondente.

Pesquisa descritiva Formulários de pesquisa quantitativa	<p>Os formulários serão respondidos pelos gestores dos empreendimentos atendidos pela políticas públicas dos CESOLs (Recôncavo, Irecê, Vitória da Conquista e Bacia do Jacuípe) e dirigentes dos empreendimentos atendidos pela política pública.</p> <p>Será utilizada uma abordagem probabilística aleatória por sorteio, sendo considerada uma margem de 5% de erro.</p> <p>Assim, a população da pesquisa será de 191 empreendimentos, o que deixa o número da amostra de respondentes com 130 empreendimentos no ambiente urbano.</p>
---	--

Apêndice B – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (entendimento geral da política pública)

MATRIZ DE AMARRAÇÃO - OBJETIVOS – ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE OBJETIVOS CATEGORIAS E DIMENSÕES

BLOCO 2 – Entendimento Geral da Política Pública			
Nº	Perguntas para Gestores (SETRE/SESOL)	Perguntas para os Dirigentes (CESOL)	Perguntas para os Gestores dos empreendimentos
1	Fale sobre a política nacional de economia solidária.	Fale como esse CESOL entende a política nacional de economia solidária.	Fale se o ambiente de economia solidária trouxe benefícios para os beneficiários do empreendimento em termos de qualidade de vida e geração de renda.
2	Fale sobre a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia.		Avalie a chegada da política pública CESOL no território de atuação do empreendimento.
3	Gostaria que o senhor ilustrasse a experiência do Governo do Estado da Bahia na implantação e execução da política pública de apoio às unidades de economia solidária por meio dos Centros Públicos de Economia Solidária.	Fale como foi a implantação e execução da política pública de apoio às unidades de economia solidária por meio desse Centro Público de Economia Solidária.	Fale sobre a rotina do empreendimento antes da implantação do CESOL e após a atuação do CESOL.
4	Fale qual a forma de organização do empreendimento é necessária para o atendimento da política pública.	Quais as formas de organização do empreendimento foram atendidas por esse CESOL?	Qual a forma de organização do empreendimento?
5	Conte a experiência no chamamento público n. 09 de 2012, que tinha o objetivo de contratação de Organização Social (OS) para a implantação de nove centros públicos nos territórios baianos, para serem ofertado serviços de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários.	Fale como foi a participação da OS no chamamento público n. 09 de 2012, que tinha o objetivo de contratação de Organização Social (OS) para a implantação de nove centros públicos nos territórios baianos, para serem ofertado serviços de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários.	Como foi a sua inserção nas atividades do centro público?
6	Descreva como é feita a seleção dos empreendimentos que serão atendidos pelos CESOLs.	Descreva como é feita a seleção dos empreendimentos que serão atendidos pelos CESOLs.	Como foi a seleção para fazer parte do grupo atendido pelo CESOL?
7	Descreva a composição e a operação do empreendimento. Explorar Atual e anterior		

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice C – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Social)

Dimensões do Desempenho	Bloco 5 – Aprofundamento das dimensões preliminares a partir das manifestações dos atores das categorias operacionais da PP							
	Desempenho Social							
	Qualitativa					Quantitativa		
	Categorias	SETRE	OS (Dirigentes)	Empreendimento (Gestor e beneficiário)	Explorar Indicadores da Teoria	Sim	Não	
Desempenho Social	Bem-estar pessoal e vida da família	<p>Poderia dar um panorama das condições de vida/da situação da família dos beneficiários, considerando o período de _____ até 20 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Relacionamentos com família; • Condições de moradia; • Renda da família permitiu fazer coisas que antes não eram possíveis; • Acesso a serviços públicos. 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Acesso a bens de consumo; 2. Acesso à rede pública de serviços (saúde, educação, assistência social); 3. Equilíbrio entre trabalho, lazer e família; 4. Acesso a esporte, cultura e lazer; 5. A remuneração permite viver bem/satisfação; 6. Satisfação no desempenho do trabalho; 7. O desempenho no trabalho transforma o beneficiário em 	Explorar novos indicadores	X	

			uma pessoa melhor.		
Autorreconhecimento como profissional		<p>Poderia dar um panorama do autorreconhecimento dos beneficiários como profissionais em suas atividades realizadas no empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Presença do beneficiário no empreendimento; • Contribuição para desenvolver atividade nas áreas estratégicas; • Presença na comunidade local; • Presença no ambiente público. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho contribui para mudança no modo de vida; 2. Reconhecimento pelo trabalho; 3. Espaço para o beneficiário apresentar suas ideias; 4. Presença do beneficiário em ambientes públicos. 	X	
Geração de renda para os beneficiários		<p>Poderia dar um panorama dos ganhos financeiros dos beneficiários, considerando o período de _____ a 29 fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <p>Antes e depois do período</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de renda; • Os ganhos são: fixos, demandas ou esporádicos; • São satisfatórios para o beneficiário e sua família. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução da renda na família; 2. Capacidade da cobertura das necessidades; 3. Percepção de que o dinheiro é importante; 4. Capacidade de realizar desejos de consumo; 5. Acesso a bens de consumo. 	X	
Lideranças femininas		<p>Poderia dizer a participação/frequência de mulheres no empreendimento, considerando o período de _____ a fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <p>Antes e depois do período</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para mulheres; • Cargos assumidos; • Se é dada oportunidade para isso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação e quantitativo de mulheres nas lideranças; 2. Participação em cargos; 3. Poder de decisão; 4. Respeito e 	X	

				aceitação.		
	Inclusão de jovens e idosos		<p>Poderia dar um panorama sobre a inclusão/permanência de jovens e adultos no empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Ações para inclusão desse público; • Participação do público nas atividades dos empreendimentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação e quantitativo nas atividades do empreendimento; 2. Permanência do público; 3. Frequência de entradas e saídas. 		X
	Sustentabilidade ambiental e Desenvolvimento local solidário		<p>Na sua opinião, considerando o período de _____ até 29 de fevereiro de 2020, o empreendimento consegue ser ambientalmente sustentável e contribuir para o desenvolvimento local solidário.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Impacto ambiental e sustentabilidade; • Desenvolvimento local solidário. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra e consumo dos produtos dos empreendimentos no local/território; 2. Identificação de origem dos produtos/ serviços; 3. Impacto ambiental e sustentabilidade; 4. Produção com sustentabilidade; 5. Utilização dos recursos naturais; 6. Informações na comunidade sobre o empreendimento; 7. Consumo consciente. 		X
	Relações Sociais, atuação na comunidade e pertencimento		<p>Poderia dar um panorama das relações sociais dos beneficiário, considerando o período de _____ até 29 de fevereiro de 2020.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amigos e familiares fazem parte do empreendimento; 2. Ajuda às 		X

			<p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Atuação social na comunidade (pertencimento); • Visibilidade do empreendimento; • Oportunidade de geração de renda para a comunidade. 	<p>pessoas da comunidade;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Ações em prol da comunidade; 4. Separação dos interesses pessoais dos interesses coletivos (não individuais) 5. Prazer em dizer que faz parte do empreendimento. 		
	Construção dos vínculos associativos e cooperativistas	<p>Na sua opinião como é a atuação dos beneficiários, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Comprometimento para realização do trabalho; • Ajuda ao próximo para desempenho das funções. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento dos membros para realização do trabalho; 2. Disposição para ajudar os membros no desempenho das funções; 3. Relação de cooperação entre os beneficiários. 	X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice D – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Conhecimento/aprendizagem)

Dimensões do Desempenho	Bloco 4 – Aprofundamento das dimensões preliminares a partir das manifestações dos atores às categorias operacionais da PP						
	Desempenho Conhecimento/aprendizagem						
	Categorias	Qualitativa				Quantitativa	
		SETRE	OS (Dirigentes)	Empreendimento (Gestor e beneficiário)	Explorar Indicadores da Teoria	Explorar novos indicadores	Sim
Oficinas / (Treinamentos dos membros)		<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados aos empreendimentos, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e Depois; • Público alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e programação; 	<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados ao empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e Depois; • Público alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e 	<p>1. Treinamento dos beneficiários ;</p> <p>2. Número de beneficiários treinados;</p>			

			<ul style="list-style-type: none"> • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos efeitos /resultados sobre empreendimento e sobre os beneficiários. 	<ul style="list-style-type: none"> • programação; • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos efeitos /resultados sobre empreendimento e sobre os beneficiários. 				
Desempenho Conhecimento/aprendizagem	Oficinas/Treinamentos em áreas específicas: Produção, Comercialização, Divulgação, Gerencial. Acesso ao crédito		<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados aos empreendimentos, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e Depois; • Público-alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e programação; • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos efeitos /resultados sobre 	<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados ao empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e Depois; • Público-alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e programação; • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação de preços, controle de custos; 2. Práticas sustentáveis / Consumo consciente; 3. Controles financeiros; 4. Estratégias de vendas / Controle de vendas; 5. Estratégias de divulgação dos produtos/serviços; 6. Construção do plano de ação; 7. Construção do EVE; 		X	

			empreendimento e sobre os beneficiários.	efeitos /resultados sobre empreendimento e sobre os beneficiários.	8. Orçamento e planejamento estratégico; 9. Melhoria na produção; 10. Acesso a crédito.		
Aprendizagem dos membros			<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados aos empreendimentos, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Público-alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e programação; • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos efeitos /resultados sobre empreendimento e sobre os beneficiários. 	<p>Poderia dar um panorama dos treinamentos ofertados ao empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Público-alvo (gestores e beneficiários); • Forma de definição da temática para treinamento e programação; • Forma de divulgação; • Forma de acesso; • Conscientização do treinamento para o empreendimento; • Acompanhamento da aprendizagem; • Acompanhamento dos efeitos /resultados sobre empreendimento e sobre os beneficiários. 	<p>1. Aplicação do aprendizado no empreendimento;</p> <p>2. Replicação do treinamento;</p> <p>3. Acesso a níveis de escolaridade .</p>		

	<p>Empoderamento em economia solidária (Conhecimento e práticas da economia solidária)</p>	<p>Considerando o período de _____ a 29 e fevereiro de 2020, poderia falar sobre a intenção na formação política em economia solidária para os beneficiários.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento adquirido; • Práticas realizadas; • Acesso a serviços básicos. 	<p>Considerando o período de _____ a 29 e fevereiro de 2020, poderia falar sobre a intenção na formação política em economia solidária para os beneficiários.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento adquirido; • Práticas realizadas; • Acesso a serviços básicos. 	<p>Considerando o período de _____ a 29 e fevereiro de 2020, poderia falar como foi o processo de formação política em economia solidária para os beneficiários.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento adquirido; • Práticas realizadas; • Acesso a serviços básicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação das atividades comunitárias do bairro ou território; 2. Cobrança de ações dos políticos; 3. Interesse por política; 4. Técnico, direitos e deveres em cidadania e responsabilidade; 5. Sentido de pertencimento. 		X	
--	--	--	--	---	--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice E – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Tecnológico)

Bloco 4 – Aprofundamento das dimensões preliminares a partir das manifestações dos atores às categorias operacionais da PP								
Dimensões do Desempenho	Desempenho Tecnológico/Inovação							
		Qualitativa					Quantitativa	
	Categorias	SETRE	OS (Dirigentes)	Empreendimento (Gestor e beneficiário)	Explorar Indicadores da Teoria		Sim	Não
Desempenho Tecnológico/Inovação	Comercialização dos produtos/serviços		<p>Considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020, como classifica a comercialização dos produtos/serviços do empreendimento.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Existência de ponto de venda; • Feiras de comercialização; • Central de comercialização; • Eventos de comercialização; • Novos mercados. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de feiras; 2. Vendas nos centros públicos; 3. Vendas online; 4. Eventos (feiras, festivais); 5. Loja própria; 6. Lojas solidárias; 7. Mercados convencionais; 8. Vendas por encomendas; 9. Consignação; 10. Compras públicas. 	Explorar novos indicadores	X	

	Infraestrutura e Aquisição de equipamentos		<p>Poderia dar um panorama da infraestrutura e equipamentos do empreendimento, considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernização do espaço; • Ampliação da fábrica; • Ampliação de centros produtivos. • Aquisição/Troca de equipamentos; • Novas instalações. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernização das instalações; 2. Aquisição de novos equipamentos. 	X	
	Mecanismos de divulgação		<p>Considerando o período de _____ a 20 de fevereiro de 2020, como é realizada a divulgação dos produtos/serviços dos empreendimentos.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Meios de divulgação (mídia local, panfletos, <i>site</i>, redes sociais, boca a boca e outros). • Plano de Marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet, Redes sociais; 2. TV, Rádio, Carro de Som; 3. Jornais, Panfletos, Revistas; Faixas; 4. Eventos/Feiras, Telemarketing, Boca a boca; 5. Plano de Marketing. 	X	
	Qualidade do produto /serviços		<p>Considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020, como classifica a qualidade dos produtos/serviços do empreendimento.</p> <p>Explorar passado e presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Melhoramento apresentado; • Tipos de melhoramento; • Satisfação do cliente; • Como avalia e monitora a qualidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles da qualidade nas etapas do processo dos produtos; 2. Seleção da matéria-prima; 3. Higienização; 4. Certificações; 5. Canais de comunicação para feedback. 	X	

	<p>Tecnologia, produtos, métodos, procedimentos; marcas; Apresentação do produto; certificações; código de barras.</p>	<p>Poderia dizer se houve a aquisição de instrumentos para uma melhor adequação e funcionamento do empreendimento, considerando o período de 2013 até o período de 29 de fevereiro de 2020.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois do período; • Apresentação/melhoramento do produto; • Métodos e procedimentos de fabricação; • Criação de marca; • Embalagem; • Certificações e registros; • Código de barras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produtos criados; 2. Criação de marcas; 3. Registro de marcas e patentes; 4. Processo de produção melhorado; 5. Apresentação do produto melhorado; 6. Códigos de barras implantados nas embalagens; 7. Aquisição de novas embalagens; 8. Automatização do processo de fabricação. 		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice F – Guia de orientação para construção dos instrumentos de coleta de dados (Dimensão do Desempenho Administrativo-financeiro)

Dimensões do Desempenho	Roteiro de Entrevista						
	Bloco 3 – Aprofundamento das dimensões preliminares a partir das manifestações dos atores às categorias operacionais da PP Desempenho Administrativo-financeiro						
	Categorias	Qualitativa			Explorar Indicadores da Teoria	Quantitativa	
		Público Entrevistado				Sim	Não
SETRE		OS (Dirigentes)	Empreendimento (Beneficiário-Gestor)				
Desempenho Administrativo-financeiro	Controles financeiros		<p>Considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020, poderia dar um panorama sobre formas de controle financeiro da instituição.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Como eram realizados os controles financeiros antes do CESOL; • Processo de capacitação na área; • Dificuldades de manter os controles; • Impactos capacidade financeira do negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de fluxo de caixa; 2. Padronização das contas a pagar e contas a receber; 3. Realização de orçamentos; 4. Redução do endividamento; 5. Controles em planilhas eletrônicas ou utilização de <i>software</i>; 6. Estabelecimento de preços de 	Explorar novos indicadores	X	

				venda; 7. Apuração dos custos.		
Rotatividade dos membros		Considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020, poderia dar um panorama da rotatividade/manutenção dos membros no empreendimento. Explorar: <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Fatores de atratividade da permanência de beneficiário; • Motivos da saída de beneficiários; • Motivos de retorno; • Eventuais impactos; • Evidências da proporção saída/retorno. • Ações para permanência e entrada de novos membros. 		1. Frequência de desligamentos; 2. Tempo de permanência; 3. Frequência de retorno; 4. Impactos com os desligamentos; 5. Novas entradas de membros.	X	
Condições de Acesso a crédito e financiamentos	Poderia dar um panorama das oportunidades de acesso aos créditos e financiamentos ofertados aos empreendimentos. Explorar: <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades de créditos; • Entraves ao acesso; • Condições do acesso; • Facilidades de acesso; • Divulgação para acesso ao crédito e financiamentos; 	Poderia dar um panorama das oportunidades de acesso aos créditos e financiamentos ofertados aos empreendimentos. Explorar: <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Modalidades de créditos; • Entraves ao acesso; • Condições do acesso; • Facilidades de acesso; • Divulgação para acesso ao crédito e financiamentos; Resultados/impactos no uso dos recursos.	Poderia dar um panorama das oportunidades de acesso aos créditos e financiamentos ofertados ao empreendimento. Explorar: <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades de créditos; • Entraves ao acesso; • Condições do acesso; • Facilidades de acesso; • Divulgação para acesso 	1. Facilidade de acesso; 2. Acompanhamento do uso do recurso; 3. Acesso a linhas de crédito; 4. Planejamento para aplicação do crédito. Resultados do acesso ao crédito.	X	

	Resultados/impactos no uso dos recursos.		ao crédito e financiamento s; Resultados/impactos no uso dos recursos.			
Autogestão		<p>Considerando o período de _____ a 30 de outubro de 2019, como é visto na prática a autogestão dos empreendimentos.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Participação dos membros; • Trajetória dos beneficiários no empreendimento; • Relacionamento no dia a dia; • Participação dos beneficiários nas reuniões; • Como são as tomadas de decisões. 	<p>Considerando o período de _____ a 20 de fevereiro de 2020, como é vista, na prática, a autogestão dos beneficiários do empreendimento.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação dos membros; • Trajetória dos beneficiários no empreendimento; • Relacionamento no dia a dia; • Participação dos beneficiários nas reuniões; • Como são as tomadas de decisões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de decisão; 2. Participação em cargos; 3. Rotatividade das funções; 4. Relacionamento no dia a dia; 5. Compartilhamento das informações; 6. Divisão das sobras; 7. Partilhas equitativa/trabalho; 	X	
Ganhos em receitas		<p>Considerando o período de _____ a 29 de fevereiro de 2020, como eram os ganhos em receitas do empreendimento.</p> <p>Explorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes e depois; • Receita em vendas; • Receita operacional e receita líquida; • Partilha da receita; 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Faturamento em vendas; 2. Resultados em receitas; 3. Aumento nos ganhos sobre as vendas. 	X	

			<ul style="list-style-type: none">• Como dividem os resultados das vendas/serviços;• Divisão das sobras.			
--	--	--	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Apêndice G – Roteiro de Entrevista – Gestores da SETRE/SESOL

1. Fale sobre a política nacional de economia solidária.
2. Fale sobre a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia.
3. Gostaria que o senhor ilustrasse a experiência do Governo do Estado da Bahia, na implantação e execução da política pública de apoio às unidades de economia solidária por meio dos Centros Públicos de Economia Solidária.
4. Fale qual forma de organização do empreendimento é necessária para o atendimento da política pública.
5. Conte sobre a experiência no chamamento público nº. 09 de 2012, que tinha o objetivo de contratação de Organização Social (OS) para a implantação de nove centros públicos nos territórios baianos, para serem ofertados serviços de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários.
6. Descreva como é feita a seleção dos empreendimentos que serão atendidos pelos CESOLs.
7. Descreva a composição e a operação do empreendimento.
8. Fale sobre as oportunidades de acesso aos créditos e financiamentos ofertados aos empreendimentos.
9. Fale sobre o que leva as pessoas a constituírem uma unidade de economia solidária.
10. Fale sobre implantação e consolidação dos Centros Públicos nos territórios.
11. Fale sobre a intenção na formação política dos beneficiários.
12. Poderia me dar um panorama das condições de vida/da situação da família antes e depois do CESOL?
13. Fale com é percebida a atuação dos beneficiários após atuação do CESOL.

O senhor ou a senhora tem algo a acrescentar?

Obrigado pela contribuição

Apêndice H – Roteiro de Entrevista – Coordenadores dos CESOLs

1. Fale como esse CESOL entende a política nacional de economia solidária.
2. Fale sobre a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia.
3. Fale como foi a implantação e a execução da política pública de apoio às unidades de economia solidária por meio desse Centro Público de Economia Solidária.
4. Quais formas de organização do empreendimento foram atendidas por esse CESOL?
5. Fale sobre como foi a participação da OS no chamamento público nº. 09 de 2012, que tinha o objetivo de contratação de Organização Social (OS) para a implantação de nove centros públicos nos territórios baianos, para serem ofertado serviços de assistência técnica aos empreendimentos econômicos solidários.
6. Descreva como é feita a seleção dos empreendimentos que serão atendidos pelos CESOLs.
7. Descreva a composição e a operação do empreendimento.
8. Fale sobre as formas de controle financeiro dos empreendimentos.
9. Fale sobre a manutenção ou rotatividade ao longo do tempo dos membros no empreendimento.
10. Fale sobre os treinamentos para acesso a créditos e financiamentos ofertados aos empreendimentos.
11. Fale sobre a oferta de treinamento nesse CESOL aos empreendimentos.
12. Como esse CESOL avalia a forma de gestão dos empreendimentos?
13. Fale sobre os ganhos financeiros dos empreendimentos antes e depois das ações do CESOL.
14. Fale como eram e como são comercializados os produtos/serviços do sistema produtivo do empreendimento.
15. Fale sobre a infraestrutura e equipamentos do empreendimento antes e após as ações do CESOL.
16. Fale sobre o que leva as pessoas a constituírem uma unidade de economia solidária.

17. Fale sobre a divulgação dos produtos/serviços dos empreendimentos.
18. Fale sobre a qualidade dos produtos e serviços dos empreendimentos após as ações do CESOL.
19. Fale sobre a implantação/manutenção do centro público e realização de feiras.
20. Fale sobre a intenção na formação política dos beneficiários dos empreendimentos.
21. Poderia dar um panorama das condições de vida/da situação da família dos beneficiários dos empreendimentos antes e depois do CESOL?
22. Fale se os beneficiários dos empreendimentos se autorreconhecem como profissional em suas atividades no empreendimento.
23. Fale sobre os ganhos de renda dos beneficiários dos empreendimentos.
24. Fale se os empreendimentos têm atuação social na comunidade/território.
25. Fale sobre as lideranças femininas nos empreendimentos.
26. Fale sobre inclusão de jovens, idosos e deficientes nos empreendimentos.
27. Fale sobre a contribuição do empreendimento no desenvolvimento local e solidário na comunidade/território.
28. Fale se após as ações do CESOL os beneficiários dos empreendimentos conseguiram uma melhor relação social.
29. Fale com é percebida a atuação dos beneficiários nos empreendimentos após atuação do CESOL.

O senhor ou a senhora tem algo a acrescentar?

Obrigado pela contribuição

Apêndice I – Roteiro de Entrevista – Gestores dos Empreendimentos

1. Fale se o ambiente de economia solidária trouxe benefícios para os beneficiários do empreendimento em termos de qualidade de vida e geração de renda.
2. Avalie a chegada da política pública CESOL no território de atuação do empreendimento.
3. Fale sobre a rotina do empreendimento antes da implantação do CESOL e após atuação do CESOL.
4. Qual a forma de organização do empreendimento?
5. Como foi a inserção do empreendimento nas atividades do centro público?
6. Como foi a seleção para fazer parte do grupo atendido pelo CESOL?
7. Descreva a composição e a operação do empreendimento
8. Fale sobre as formas de controle financeiro do empreendimento.
9. Fale sobre a manutenção ou rotatividade no empreendimento ao longo do tempo.
10. Fale como era o acesso a créditos e financiamentos pelo empreendimento.
11. Fale sobre os treinamentos ofertados e realizados pelo CESOL para esse empreendimento.
12. Como você avalia a forma de gestão e participação dos beneficiários no empreendimento?
13. Fale sobre os ganhos financeiros dos empreendimentos antes e depois das ações do CESOL
14. Fale sobre o que leva as pessoas a constituírem uma unidade de economia solidária.
15. Fale como eram e como são comercializados os produtos/serviços do sistema produtivo do empreendimento.
16. Fale sobre a infraestrutura e equipamentos do empreendimento antes e após as ações do CESOL.
17. Fale sobre a divulgação dos produtos/serviços do empreendimento.
18. Fale sobre a qualidade dos produtos e serviços após as ações do CESOL.

19. Fale sobre a participação do empreendimento no centro público e nas feiras promovidas pelo CESOL.
20. Fale sobre sua participação política na comunidade/território.
21. Poderia dar um panorama das condições de vida/da situação da família dos beneficiários do empreendimento antes e depois do CESOL?
22. Fale se os beneficiários do empreendimento se autorreconhecem como profissionais em suas atividades no empreendimento.
23. Fale sobre os ganhos de renda dos beneficiários.
24. Fale se o empreendimento tem atuação social na comunidade/território.
25. Fale se existe alguma liderança feminina no empreendimento.
26. Fale sobre inclusão de jovens, idosos e deficientes no empreendimento.
27. Fale sobre a contribuição do empreendimento no desenvolvimento local e solidário.
28. Fale se após as ações do CESOL os beneficiários do empreendimento conseguiram uma melhor relação social.
29. Fale com é percebida a atuação dos beneficiários no empreendimento após atuação do CESOL.

O senhor ou a senhora tem algo a acrescentar?

Obrigado pela contribuição

Apêndice J - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa – **(Política Pública de Economia Solidária e programas de apoio aos empreendimentos solidários)**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento.

Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

TÍTULO DA PESQUISA: Política Pública de Economia Solidária: uma análise do desempenho dos empreendimentos atendidos no Estado da Bahia.

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: José Wilton Fonseca da Silva

ENDEREÇO: Rua Heloisa Pamplona, 700 blc 2 apt 101 – Fundação – São Caetano do Sul -SP – Cep. 09.520-310

TELEFONE: 67 9 9903 7447 ou 11- 4227-6168

PESQUISADORES PARTICIPANTES: (não se aplica)

PATROCINADOR:(não se aplica)

OBJETIVOS: Analisar a influência do programa CESOL no desempenho dos empreendimentos de economia solidária, no ambiente de acesso aos serviços de assistência técnica disponibilizados pela organização social contratada a partir do edital de seleção pública n. 09 de 2012.

JUSTIFICATIVA: A pesquisa se justifica, pois, ações da política pública podem resultar em ganhos de resultados de desempenho organizacional nos empreendimentos econômicos solidários.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: O método de pesquisa será de métodos mistos, com abordagem qualitativa na primeira etapa e abordagem quantitativa na segunda.

RISCOS E DESCONFORTOS E MEDIDAS: Integridade física, mental ou constrangimento dos participantes da pesquisa.

BENEFÍCIOS: Caso ocorra algum dos riscos descritos acima você poderá procurar a psicóloga participante do projeto:

Nome: Talita Alves de Oliveira

CPF: 015.824475-35

CRP-03/6786

TEL: 71 98814-8021

Email : psicologatalita@hotmail.com

Endereço: Avenida Brigadeiro Mario Espinghaus, nº 1329 - Condomínio Reserva da Lagoa - Paraty Apt 503 - Centro - Lauro de Freitas – Ba - CEP 42703- 640.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: não haverá nenhum gasto com sua participação. Você também não receberá nenhum pagamento com a sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: garantia de sigilo que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, os dados não serão divulgados.

José Wilton Fonseca- Silva
Pesquisador Responsável

Eu, (_____) **(A)**, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) – **JOSE WILTON FONSECA DA SILVA** – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa.

Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado) no telefone 67 – 9 9903 7447, no e-mail: admwilton@gmail.com ou Endereço: Rua Heloísa Pamplona, 700 – Blc 2 Apt 101 – Fundação – São Caetano do Sul – SP – Cep. 09.520-310, sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e minha participação no mesmo.

Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados.

_____, ____/____, 20____.

(Assinatura) →

(Nome por extenso) → _____

Apêndice K : Descrição dos indicadores a partir das manifestações dos entrevistados

Descrição dos Indicadores do construto Atividades do CESOL e do empreendimento		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) Os empreendimentos que participaram dos encontros iniciais de apresentação das atividades do CESOL entenderam cada serviço que o CESOL iria oferecer ao empreendimento.	Serviços 2 Oficinas Temáticas (Sensibilização): Mobilizar, no território, os empreendimentos identificados, realização de Oficinas Temáticas; apresentar o Serviço de Assistência Técnica.	Setre (2012)
	[...] a gente faz uma reunião com todos os empreendimentos (C1).	Pesquisa empírica
b) O resultado do diagnóstico apresentado pelo CESOL correspondeu às atividades com maior potencial de desenvolvimento no território.	Serviços 1 Diagnóstico e análise socioprodutivos no Território, estudo do socioeconômico do território: Informações relevantes sobre o Território; Atividades com maior potencial de desenvolvimento naquela região.	Setre (2012)
	[...] eles primeiro fazem um diagnóstico do território [E2]. [...] o estudo de diagnóstico do território, e o diagnóstico de redes, principalmente no que você tá falando, é o diagnóstico do território (G4).	Pesquisa empírica
c) As informações inicialmente prestadas pelo CESOL sobre o território foram importantes para as atividades de criação de novos produtos pelo empreendimento.	Serviços 1 Diagnóstico e análise socioprodutivos no Território, estudo do socioeconômico do território: Informações relevantes sobre o Território; Atividades com maior potencial de desenvolvimento naquela região.	Setre (2012)
	[...] gente também precisa ter uma identidade do nosso território, qual o produto do nosso território que vai ser referência (C1).	Pesquisa empírica
d) O estímulo dado pelo CESOL para a constituição de redes de empreendimentos foi importante	Serviços 1 Diagnóstico e análise socioprodutivos no Território, estudo do socioeconômico do território: fomentar a constituição de rede.	Setre (2012)

para melhorar as vendas dos produtos de cada empreendimento.	Se a gente tiver um trabalho em rede fica mais fácil (E2). [...] quando a gente faz coletivamente, você divide o custo pra ser o custo que seria pra um (E2) [...] é muito importante, você ver os arranjos sociais, os arranjos coletivos sendo formados nas comunidades, que é a razão da própria sociedade (G1).	Pesquisa empírica
e) As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	Serviços 1 Diagnóstico e análise socioprodutivos no Território, estudo do socioeconômico do território: fomentar a constituição de rede. Se a gente tiver um trabalho em rede fica mais fácil (E2). [...] quando a gente faz coletivamente, você divide o custo pra ser o custo que seria pra um (E2). [...] é muito importante, você ver os arranjos sociais, os arranjos coletivos sendo formados nas comunidades, que é a razão da própria sociedade (G1).	Setre (2012) Pesquisa empírica
f) Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi importante a realização de seminários.	Serviço 2 Oficinas Temáticas (Sensibilização): Mobilizar, no território, os empreendimentos identificados; realização de Oficinas Temáticas; apresentar o Serviço de Assistência Técnica; realizar Oficinas - aproximar os empreendimentos da equipe do CESOL que prestará a Assistência Técnica - aproximação com a equipe do CESOL possibilitará a construção da parceria necessária à prestação do serviço de Assistência Técnica. [...] a gente faz uma reunião com todos os empreendimentos (C1). [...] nos encontros a gente diz quais são os serviços que os técnicos vão oferecer pra eles e o que que também eles podem demandar aos técnicos (C1).	Setre (2012) Pesquisa empírica
g) A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento.	Serviços 1 Diagnóstico e análise socioprodutivos no Território, estudo do socioeconômico do território: fomentar a constituição de rede. [...] é muito importante, você ver os arranjos sociais, os arranjos coletivos sendo formados nas comunidades, que é a razão da própria sociedade (G1).	Setre (2012) Pesquisa empírica.
h) Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários.	[...] a nossa base maior decisão é Assembleia, que é uma vez por ano (E2)[...]lembrando que não é, não é o grupo em si, é algumas integrantes do grupo[...] Eu não sou a favor, eu sou do grupo, mas eu não sou a favor, mas não é só eu, eu não posso tomar a decisão sozinha (E6).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição dos Indicadores do construto procedimentos para o plano de ação		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) Definição do produto ou dos produtos a serem fabricados (ATG-produção)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços 2 Oficinas Temáticas (Sensibilização): aprofundar conhecimentos temas escolhidos pelos beneficiários. • Serviços 3 Estudo Viabilidade Econômica – EVE: Elaborar Plano de Ação a partir das demandas identificadas dos empreendimentos. • Serviço 4 Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial. • Serviços 5 Promover o acesso a ativos de capital produtivo: Identificar a demanda de ativos de capital produtivo dos empreendimentos: será possível definir no Plano de Ação. • Serviço 6 Assistência técnica socioprodutiva: visitas técnicas in-loco; acompanhar o funcionamento cotidiano do empreendimento. • Serviço 7 Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal. • Serviço 8 Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito; acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos. • Serviço 9 Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: organização de Redes potencializa a possibilidade de estruturação dos empreendimentos; capacitar os empreendimentos solidários na comercialização dos seus produtos; divulgação dos produtos e serviços ofertados pelos empreendimentos e buscar a garantia de sua comercialização no mercado; promover eventos, tais como feiras e exposições, direcionados à comercialização dos bens produzidos pelos empreendimentos; capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc. 	Setre (2012)
b) Definição dos equipamentos e máquinas para a produção a serem comprados (ATG-Ativos produtivos)		
c) O tipo de matéria-prima a ser comprado para a produção (ATG-produção)		
d) Definição de treinamentos necessários para a mão de obra (ATG-produção)		
e) Necessidade de melhoramento do aspecto do produto (ATE-produção)		
f) Necessidade de criar ou modificar a marca do empreendimento (ATE-mkt)		
g) Necessidade de criar ou modificar a marca do produto (ATE - mkt)		
h) Necessidade de criar ou modificar embalagem do produto (ATE - mkt)		

i) Necessidade de criar ou modificar o rótulo do produto (ATE - mkt)		
j) Necessidade de criar código de barras (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)		
k) Necessidade de criar ou modificar tabela nutricional (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	[...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1).	
l) Necessidade de padronização da qualidade do produto (ATE-produção)	[...] um plano de ação, eles fazem um plano de ação, eles também faz um estudo de viabilidade econômica (E2). [...] gente já fez essa oficina de preços (E7).	
m) Apuração do custo de produção (ATG-financeira)	O controle financeiro a gente teve oficinas pelo Cesol (E8). O CESOL nos dá muito esse suporte. Porque antes a gente tinha os produtos e não tinha rótulo nenhum, hoje a gente já tem, já tem um profissional lá que trabalha um rótulo bonitinho, muitas das vezes a gente faz o produto, posta nas redes sociais, chega "olha, tem um temperinho bonito" vai lá e compra (E6).	
n) Definição da margem de lucro (ATG-financeira)	Os empreendimentos conseguiram captar recurso em função do Centro Público auxiliar na confecção de projetos (G2).	
o) Definição da necessidade de investimento com recurso próprio e/ou com recurso de crédito para a compra de máquinas, equipamentos e outros bens (ATG-Crédito)	Usam o recurso de crédito pra comprar mais insumo, matéria-prima, renovar a produção (G7). A gente concorreu a editais e acessou, e aí a gente conseguiu comprar alguns equipamentos, tipo forno, batedeira, liquidificador (C1).	
p) Definição do preço de venda (ATE-financeira)	Só reformas, tive várias melhorias de reforma (C3). Comprou uma pingadeira industrial (C2).	
q) Necessidade de agentes de venda/vendedores (AT em comercialização)	A linha kids do avoador, que foi de beterraba e de cenoura (C2). A gente tá construindo a cozinha que o objetivo é ser uma cozinha que tenha toda a estrutura de trabalho pra melhorar o espaço de trabalho (E6).	Pesquisa empírica.
r) Definição de locais para a venda de produtos (AT em comercialização)	[...] questão da nutricionista poder dar uma tabela nutricional (C1).	
s) Definição de venda por consignação (AT em comercialização)	Nossa maior dificuldade, capital de giro (E1). [...] sempre ficam na expectativa do fundo perdido (C1). [...] nessa parte de comercialização, é estimular a participação dos empreendimentos nas feiras, nos festivais, elevar esses... tentar estimular que esses empreendimentos se lancem (G1).	
t) Definição da entrega por consignação (AT em comercialização)	[...] dar o seu produto um preço justo de comercialização, pra você saber abordar o cliente, pra você se entender como indivíduo ator dentro da economia solidária em si (G6).	
u) Definição da necessidade ou não de transporte para a entrega ou venda do produto (ATE em comercialização)	[...] marketing e propaganda entra com o papel de dar uma identidade visual pro empreendimento (C2). [...] é feito um kit, que a gente chama, um padrão, que é marca, rótulo, papel timbrado, cartão de visita, sacola, camisa, boné, avental, banner (C2).	

v) Definição da necessidade de formação de redes para compra de matéria-prima ou embalagem (AT em comercialização)	[...] curso de conhecimento, curso de vendas, como a gente aprender a vender o nosso produto, a valorizar o nosso produto (E7).	
w) Definição da necessidade de formação de redes para venda (AT em comercialização)	[...] questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1).	
x) Formas de divulgação do produto (ATE – mkt)	[...] E agora teve uma melhora também porque a gente conseguiu a máquina de cartão (E7).	
y) Necessidade de capital de giro (ATE- Crédito)		

Fonte: Elaborado pelo autor

Descrição dos Indicadores do construto Assistência técnica gerencial		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) Os treinamentos/oficinas ou intercâmbios ensinaram o empreendedor a aplicar novas técnicas e inovações no processo de fabricação dos produtos desse empreendimento.	Serviço 4 - Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	Por meio da nutricionista, da assistência técnica, a gente tá conseguindo dar um padrão pra esses produtos (C2). E agora teve uma melhora também porque a gente conseguiu a máquina de cartão (E7). [...] os empreendimentos, inclusive, desenvolveram máquinas e equipamentos, criaram, inventaram uma despoldadeira de licuri, licuri é um coquinho pequeno, pequenininho, que ele é quebrado na pedra (G1).	Pesquisa empírica
b) Os treinamentos da mão de obra utilizada na fabricação dos produtos aumentaram a produtividade no empreendimento.	Serviço 4 - Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] pode fazer [...] associada a outras pessoas, aumentar a produtividade dela e dar um preço justo pra essa produção dela (G6).	Pesquisa empírica
c) Os treinamentos e oficinas conseguiram fazer com que o empreendimento controlasse o seu fluxo de caixa.	Serviço 4 - Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	O controle financeiro a gente teve oficinas pelo Cesol (E8).	Pesquisa empírica.
d) A visita de técnico do CESOL no empreendimento contribuiu para o desenvolvimento de kits de divulgação dos seus produtos e da marca.	Serviço 4 - Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] criar marca deles ou melhorar o rótulo, a gente sempre chama ele com uma pessoa, e a gente sempre coloca pro designer, que é preciso respeitar a história daquele grupo (C1). [...] criou a logomarca, já fez tudo diferente, colocou o rótulo bem diferente, colocou os valores nutricionais, colocou data de fabricação, data de vencimento. Mas cada produto um rótulo diferente (E3).	Pesquisa empírica

e) Os treinamentos ou oficinas oferecidos pelo CESOL melhoraram a definição do preço de venda adequado para o produto desse empreendimento.	Serviço 4 - Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] dar ao seu produto um preço justo de comercialização, pra você saber abordar o cliente, pra você se entender como indivíduo ator dentro da economia solidária em si (G6). [...] formação de preço a gente faz (C2). a gente aprende a fazer a precificação, a gente veio, cada um trabalho da gente mais valorizado (E7).	Pesquisa empírica
f) Os treinamentos frequentados pelos beneficiários do empreendimento melhoraram o procedimento de apuração do custo real de fabricação dos produtos.	Serviço 4 Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] grupo precisa saber fazer os custos daquela produção e a qualidade, a padronização (C3).	Pesquisa empírica
g) Intercâmbios e visitas técnicas do CESOL contribuíram para o uso correto das máquinas e equipamentos de fabricação dos produtos.	Serviço 4 Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] kit de corte e costura que a gente oferece hoje, com quatro máquinas industriais (C2). [...] o frango é abatido de forma manual[...] (E4). [...] que promove curso de aproveitamento de retalho, enfim, que faz com que elas aprendam a lidar com as máquinas, a ligar as máquinas, até de enfiar uma máquina, porque tinham os equipamentos e não sabiam usar (G3).	Pesquisa empírica
h) O CESOL realiza oficinas e treinamento que contribuem para reduzir a saída de beneficiários dos empreendimentos.	Serviço 4 Assistência técnica gerencial: Definir e implementar os instrumentos; capacitação do empreendedor na gestão e gerenciamento do seu negócio nas áreas da administração da produção, financeira, comercial e jurídico-legal; nas esferas de gestão e jurídica serão especificados no Plano de Ação poderá envolver mais de um grupo, através da realização de oficinas.	Setre (2012)
	[...] a gente tem grupos que às vezes era 10 pessoas, hoje tá com cinco. E também acontece que as pessoas arrumam trabalho formal, então, ele prefere o trabalho formal e abandona o empreendimento. Não há muito rotatividade não, interessante que muitos que saem, nas comunidades é assim "ah eu saí, mas eu vou botar minha tia no lugar. Eu vou botar minha irmã no lugar", sabe?	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição dos Indicadores do construto acesso a crédito		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) A orientação recebida dos técnicos do CESOL sobre editais do governo contribuiu para que os beneficiários do empreendimento aprendessem a encontrar editais e elaborar projetos para acesso a crédito.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito, acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	A gente tirou um projeto no banco do Nordeste, o banco do Nordeste [...], foi dessa forma que a gente adquiriu esses equipamentos (E3). [...] a gente fica muito no papel da orientação (C4). [...] sempre ficam na expectativa do fundo perdido (C1). [...] empreendimentos conseguiram captar recurso em função do Centro Público auxiliar na confecção de projetos (G2). Sempre opinam pelo fundo rotativo solidário (C3). [...] a gente fica muito no papel da orientação (C4). [...] quando tem um edital que oferece equipamento, essas coisas, a gente busca, concorre (C1).	Pesquisa empírica
b) Treinamentos/oficinas de acesso a crédito conseguiram melhorar o conhecimento sobre as linhas de crédito bancário mais adequadas para o empreendimento.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	[...] a gente sempre orientou a questão de acesso ao crédito (C1). [...] a gente fica muito no papel da orientação (C4). nós também temos a política de crédito, que é estimular também[G1] [...] a gente sempre orientou a questão de acesso ao crédito (C1) [...] dizer ao empreendimento quais eram as opções de financiamento, de acesso [...] (C2).	Pesquisa empírica
c) As vantagens da tomada de crédito apresentadas nas oficinas e treinamentos do CESOL ajudaram a tomada de decisão para esse empreendimento pegar crédito.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	[...] a gente sempre orientou a questão de acesso ao crédito[...] (C1). [...] precisa verificar, inclusive, a viabilidade do crédito [...] (G1). [...] a gente tem uma dificuldade [...], não gostam de pegar crédito [...] (C1)	Pesquisa empírica
d) Oficinas e treinamentos do CESOL sobre acesso a crédito estimularam	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL	Setre (2012)

esse empreendimento a tomar o crédito para capital de giro.	deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	
	Nossa maior dificuldade, capital de giro (E1). [...] usam o crédito pra comprar mais insumo, matéria-prima, renovar a produção (G7).	Pesquisa empírica
e) A orientação de acesso a crédito recebida do técnico do CESOL aumentou a confiança entre os beneficiários na tomada de crédito coletivo.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	O pessoal não tem muita coragem de se arriscar [...], eu sinto isso (E2). Estabelecer confiança pra um crédito coletivo é muito difícil (C2). As pessoas não têm a cultura de acreditar que esse crédito coletivo dá certo (C2).	Pesquisa empírica
f) A Visita do técnico do CESOL ao empreendimento ajudou para que fosse entendido como acessar crédito.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	A gente não precisou, por isso a gente não acessou mais o recurso (E2).	Pesquisa empírica
g) Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	O técnico visita, vê a capacidade de pagamento, vê se realmente ele tá precisando do que ele tá solicitando (C1).	Pesquisa empírica
h) A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	Serviço 8 - Orientação para o acesso ao crédito: Assistir os empreendimentos na escolha da linha de crédito, orientando-os à contratação; A qualquer tempo, a equipe técnica do CESOL deverá orientar o empreendimento quanto ao acesso ao crédito acompanhar a aplicação do crédito, seu pagamento e os resultados obtidos.	Setre (2012)
	Estabelecer confiança pra um crédito coletivo é muito difícil (C2). As pessoas não têm a cultura de acreditar que esse crédito coletivo dá certo (C2). [...] eles não gostam de assumir essas responsabilidades financeiras coletivas (C2).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores do construto Assistência técnica em comercialização/planejamento/formação de redes		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) O serviço de assistência técnica contribuiu para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: organização de Redes potencializa a possibilidade de estruturação dos empreendimentos; redes são instâncias estratégicas para o desenvolvimento territorial.	Setre (2012)
	Se a gente tiver um trabalho em rede fica mais fácil (E2). [...] quando o empreendimento é embrionário, eles começam todo mundo unidos, juntos, fazendo junto, comprando junto, vendendo junto (G3). [...] o foco principal foi a formação do empreendimento, a formação de rede de empreendimentos, a formação de centrais de comercialização (G7). [...] constitui uma rede, pra facilitar a gestão é uma alternativa, pode ser uma alternativa (E2). [...] a gente só articula a produção, a comercialização, articula os insumos. Vem das comunidades o produto pronto (C3). [...] quando a gente faz coletivamente, você divide o custo pra ser o custo que seria pra um (E2) a gente senta pra trabalhar junto, a gente compra nosso material juntas, a gente trabalha junto (E7).	Pesquisa empírica
b) A formação prática em comercialização melhorou os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: espaço físico e virtual para formação prática em comercialização; Capacitar os empreendimentos solidários na comercialização dos seus produtos.	Setre (2012)
	[...] curso de conhecimento, curso de vendas, como a gente aprender a vender o nosso produto, a valorizar o nosso produto (E7).	Pesquisa empírica
c) Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou a relação do empreendimento com seus clientes.	Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente, etc.	Setre (2012)
	Pra você dar o seu produto um preço justo de comercialização, pra você saber abordar o cliente, pra você se entender como indivíduo ator dentro da economia solidária em si (G6). [...] a gente ver no mercado, quando deixa o produto a gente já pergunta como é, se o pessoal tá voltando, tá procurando. Porque desde que se procura é porque você gosta (E3).	Pesquisa empírica
d) O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc.; Assessorar na criação de mecanismos para inserção	Setre (2012)

	<p>mercadológica; A intenção é providenciar a divulgação dos produtos e serviços ofertados pelos empreendimentos e buscar a garantia de sua comercialização no mercado.</p> <p>[...] questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1).</p>	Pesquisa empírica
e) Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	<p>Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc.; Assessorar na criação de mecanismos para inserção mercadológica; A intenção é providenciar a divulgação dos produtos e serviços ofertados pelos empreendimentos e buscar a garantia de sua comercialização no mercado.</p> <p>[...] coisas que são feitas para a divulgação dos produtos e dos empreendimentos, e do próprio centro público (G4).</p>	Setre (2012)
f) Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu para o crescimento nas vendas do empreendimento.	<p>Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc.; Promover eventos, tais como feiras e exposições, direcionados à comercialização dos bens produzidos pelos empreendimentos; A comercialização pode acontecer através de diversos meios. Os eventos de comercialização, como feiras e exposições; A organização de tais eventos deve contar com a participação efetiva dos trabalhadores e trabalhadoras componentes dos grupos.</p> <p>[...] nessa parte de comercialização, é estimular a participação dos empreendimentos nas feiras, nos festivais, elevar esses... tentar estimular que esses empreendimentos se lancem (G1).</p> <p>[...] a gente participa mais dos eventos coletivos (E1).</p> <p>[...] esses serviços dos Cesol[...] comercialização, festivais, feira, treinamentos [...] fazem com que essas pessoas, inclusive, tenham necessidade de voltar para a escola [...](G1).</p> <p>[...] a gente é levado para as feiras, participando de festivais [...] (E7).</p> <p>Isso ajuda muito, a maior dificuldade do grupo seria a comercialização (E5).</p>	Setre (2012)
g) Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	<p>Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc.; Promover eventos, tais como feiras e exposições, direcionados à comercialização dos bens produzidos pelos empreendimentos; A comercialização pode acontecer através de diversos meios. Os eventos de comercialização, como feiras e</p>	Pesquisa empírica
		Setre (2012)

	exposições; A organização de tais eventos deve contar com a participação efetiva dos trabalhadores e trabalhadoras componentes dos grupos.	
	<p>[...] nessa parte de comercialização, é estimular a participação dos empreendimentos nas feiras, nos festivais, elevar esses... tentar estimular que esses empreendimentos se lancem (G1).</p> <p>[...] esses serviços dos Cesol[...] comercialização, festivais, feira, treinamentos [...] fazem com que essas pessoas, inclusive, tenham necessidade de voltar para a escola [...](G1).</p> <p>[...] a gente é levado para as feiras, participando de festivais [...] (E7).</p> <p>Isso ajuda muito, a maior dificuldade do grupo seria a comercialização (E5).</p>	Pesquisa empírica
h) As ações do CESOL contribuíram para a ampliação dos locais de vendas dos produtos desse empreendimento.	Serviços 9 - Assistência técnica em comercialização: Planejar, organizar e fomentar Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário: A Assistência Técnica deverá capacitar os empreendimentos em todos os aspectos relacionados à comercialização: comércio justo, consumo consciente, formação de preços, rotulagem, marca, estoque, atendimento ao cliente etc.; Assessorar na criação de mecanismos para inserção mercadológica; A intenção é providenciar a divulgação dos produtos e serviços ofertados pelos empreendimentos e buscar a garantia de sua comercialização no mercado.	Setre (2012)
	<p>[...] nessa parte de comercialização, é estimular a participação dos empreendimentos nas feiras, nos festivais, elevar esses... tentar estimular que esses empreendimentos se lancem (G1).</p> <p>[...] às vezes a gente chega em casa, depois da comercialização nas feiras, eventos e vê. Não foi muito, mas trouxe ali um dinheirinho que dava pra você comprar suas coisas (E5).</p> <p>[...] os eventos a comercialização nos proporcionou renda, dignidade pra nossas famílias que tanto precisávamos[...] todo mundo forma o mesmo corpo, juntos em busca de um único objetivo, que é a melhoria da qualidade de vida, do desenvolvimento daquelas famílias (E6).</p>	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores do construto Assistência técnica específica (assessoria)		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) A assistência técnica jurídica e contábil influenciou para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	Serviços 7 - Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal.	Setre (2012)
	[...] a ideia é orientar esses empreendimentos quanto à gestão, mas uma orientação do ponto de vista da gestão levando em consideração as próprias práticas dos empreendimentos (G1). [...] conseguiu formalizar todos os processos dela, enquanto entidade (E1). [...] acompanhadas desde o processo de formação das cooperativas, o processo de estruturação e até da criação de selos específicos pra cada produto (E1).	Pesquisa empírica
b) As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria-prima ou de equipamentos.	Serviços 7 - Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal.	Setre (2012)
	[...] a gente ia demandando e a equipe ia buscando como atender aquela carência prática, na medida do possível eles iam oferecendo (E2). [...] a gente só articula a produção, a comercialização, articula os insumos. Vem das comunidades o produto pronto (C3).	Pesquisa empírica
c) A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	Serviços 7 - Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal.	Setre (2012)
	[...] na área de melhorias mesmo dos produtos, de qualidade dos produtos, se precisar, eles contratam profissionais, porque o centro público, ele não vai ter esses profissionais todos (G4). [...] o Cesol oportunizou uma qualificação muito grande nesses produtores, qualificação, criação de instrumentos, de controle, a padronização, os registros, a qualidade do produto, a apresentabilidade (C3). [...] eles atendem essa questão de rotulagem, questão nutricional (E4). [...] eles começa a melhorar a qualidade (E3).	Pesquisa empírica
d) As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	Serviços 7 - Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal.	Setre (2012)
	A ideia da assistência na perspectiva da comercialização, que é estimular essa comercialização (G1). Os grupos também possam ser agente de comercialização dos produtos deles[C3] [...] questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1). [...] apresentar os produtos nos mercados, nas cidades vizinhas (C1). [...] na verdade, essas comercializações eram muito tímidas (C1).	Pesquisa empírica

<p>e) A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.</p>	<p>Serviços 7 - Assistência técnica específica: Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos; contratação de consultoria, no que concerne às particularidades produtivas dos diversos segmentos econômicos e jurídico-legal.</p> <p>A ideia da assistência na perspectiva da comercialização, que é estimular essa comercialização (G1). [...] é no sentido de fazer com que eles melhorem a produção pra poder acessar o mercado (C4). Os grupos também possam ser agentes de comercialização dos produtos deles (C3). [...] a questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1). [...] apresentar os produtos nos mercados, nas cidades vizinhas (C1). [...] na verdade, essas comercializações eram muito tímidas (C1).</p>	<p>Setre (2012)</p> <p>Pesquisa empírica</p>
<p>f) O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.</p>	<p>Serviços 3 - Estudo Viabilidade Econômica – EVE: realização do Estudo de Viabilidade Econômica – EVE; Elaborar Plano de Ação a partir das demandas identificadas dos empreendimentos.</p> <p>[...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1). [...] questão do próprio estudo de viabilidade econômica, porque os empreendimentos precisam ter resultados, precisam dar resultados financeiros (G1). [...] o estudo de viabilidade, que é uma parte muito interessante, que muitas vezes a gente produz e não sabe o quanto é que gasta, para saber mais ou menos o valor que a gente pode repassar por esse produto [...] (E6).</p>	<p>Setre (2012)</p> <p>Pesquisa empírica</p>
<p>g) O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.</p>	<p>Serviços 3 - Estudo Viabilidade Econômica – EVE: realização do Estudo de Viabilidade Econômica – EVE; Elaborar Plano de Ação a partir das demandas identificadas dos empreendimentos.</p> <p>[...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1). [...] eles fazem um plano de ação, eles também faz um estudo de viabilidade econômica (E2).</p>	<p>Setre (2012)</p> <p>Pesquisa empírica</p>
<p>h) O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.</p>	<p>Serviços 3 - Estudo Viabilidade Econômica – EVE: realização do Estudo de Viabilidade Econômica – EVE; Elaborar Plano de Ação a partir das demandas identificadas dos empreendimentos.</p> <p>[...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1). [...] eles fazem um plano de ação, eles também faz um estudo de viabilidade econômica (E2).</p>	<p>Setre (2012)</p> <p>Pesquisa empírica</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores da dimensão de Desempenho Social		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou se comparado com o ano de 2018.	Número total de mulheres em relação ao total de funcionários.	Righi e Andreoni (2014)
	[...] a maioria são mulheres, que tá lá produzindo o seu biscoito, produzindo o seu doce, e a gente trazer elas pra um âmbito estadual, né, que, muitas vezes, na comercialização, nos festivais de economia solidária, nas feiras (C1).	Pesquisa empírica
b) O rendimento recebido pelos beneficiários proveniente da partilha do resultado do empreendimento foi maior em 2019 se comparado com o resultado do ano anterior.	[...] são alternativas para que se gere renda e trabalho do ponto de vista de uma economia mais inclusiva, justa e solidária	Matos <i>et al.</i> (2016)
	[...] não dá pra ter um salário ainda certo, porque lá é devido a produção, produziu, pagou tudo o que deve, pronto, agora vamos fazer a divisão do dinheiro, não dá nem pra especificar por dia trabalhado e nem salário (E3).	Pesquisa empírica
c) As condições de vida das famílias vinculadas a esse empreendimento melhoraram quando comparadas a dois anos atrás.	Possibilita aos indivíduos melhores condições de vida e geração de renda.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020)
	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020)
	[...] Se eu invisto em máquina, se eu invisto em máquinas e equipamentos, isso melhora a condição de vida das pessoas e do empreendimento [...] Se eu invisto em formação e capacitação, isso melhora as condições de vida dos empreendimentos (G9).	Pesquisa empírica
d) O diálogo dos participantes do empreendimento com o poder público é mais frequente hoje quando comparado a dois anos atrás.	Diálogo com o poder público e uma construção participativa da economia popular pelos participantes.	Vasconcelos <i>et al.</i> (2015)
	A economia solidária é cheia de atores, então você tem Estado, você tem movimento social, você tem essas assistências... essas organizações de assistência técnica que perpassa também pelas instituições de ensino superior, as incubadoras, que perpassa por algumas... associações são criadas, fundações que atuam no contexto, você envolve inclusive no diálogo com a igreja (G1).	Pesquisa empírica
e) A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	A gente tem alguns grupos que têm as pessoas da terceira idade, mas a gente não consegue assim, eu acho, eu percebo que a gente não consegue atingir diretamente o idoso (C1).	Pesquisa empírica

f) As atividades do CESOL nos empreendimentos desse território melhoraram as condições de vida das famílias da localidade.	[...] a mobilização social das pessoas que buscam melhores condições de vida na região em que vivem.	Souza (2015b)
	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Objetivando uma melhoria nas condições de vida das populações, das regiões, das localidades e dos territórios de atuações.	França Filho (2002); França Filho (2020); Lima (2016)
	Isso se dá do conjunto das ações que são estabelecidas e executadas naquela localidade (C2).	Pesquisa empírica
g) A entrada de jovens no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	A única coisa aqui que dentro da comunidade aqui do [...], ela tem uma inclusão assim até forte, até diferente das outras comunidades ou de algumas outras de outros lugares, é com a questão dos jovens (E5).	Pesquisa empírica
h) A renda mensal dos beneficiários retirada atualmente do empreendimento consegue cobrir mais as despesas da família do que dois anos atrás.	É um incremento de renda (G3). Tudo isso aumenta um pouco a renda (C1). [...] tem pessoas que vivem apenas desse pouquinho que ganha nos empreendimentos (C1). [...] todos os cooperados, eles têm um padrão de vida suficiente pra se... pra se viver (E1). [...] não foi muito mas trouxe ali um dinheirinho que dava pra você comprar suas coisas (E5).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores da dimensão de Desempenho conhecimento / aprendizagem		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, bem como integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] precisa que esteja tendo essas capacitações, cursos de aperfeiçoamento, modo de trabalho (E6). [...] minha comunidade poucos eletricitistas tem, por quê? Falta só de capacitar, agora que o governo tá pensando nisso, tá trazendo, ainda bem. E o que olha mesmo pra isso, que olha pra esses pequenos, dá essas capacitações, dar orientação e dar segmentos (E3). [...] essas pessoas, inclusive, tenham necessidade de voltar pra escola (G1).	Pesquisa empírica
b) Aprendi com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] a gente sempre fazia esses cursos, promovia oficinas lá de bom atendimento, vendas, boas práticas de manipulação de alimento (E2). [...] curso de conhecimento, curso de vendas, como a gente aprender a vender o nosso produto, a valorizar o nosso produto (E7).	Pesquisa empírica
c) Nos últimos dois anos aprendi sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i>

CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.		(2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] a gente sempre orientou a questão de acesso ao crédito (C1).	Pesquisa empírica
d) Aprendi sobre o que é importante para que um negócio dê certo somente após ter feito o estudo de viabilidade econômica do empreendimento.	[...] o próprio estudo de viabilidade econômica, porque os empreendimentos precisam ter resultados, precisam dar resultados financeiros (G1). [...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1). [...] estudo de viabilidade, que é uma parte muito interessante, que muitas vezes a gente produz e não sabe o quanto é que gasta, pra saber mais ou menos o valor que a gente pode repassar por esse produto (E6).	Pesquisa empírica
e) Os beneficiários aprenderam como fazer gestão do empreendimento somente quando elaboraram o seu Plano de Ação junto com o CESOL.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	Tem essas capacitações, cursos de aperfeiçoamento, de gestão, modo de trabalho, tudo. Então a gente desde o início que faz parte do CESOL, que é uma importante organização que [...] contribui nesse sentido do trabalho solidário, de aproveitar as frutas da região (E6). [...] ideia nesse plano de ação é que, a partir da demanda daquele empreendimento, você pode contratar consultores específicos para ajudar, pra colaborar (G1). [...] eles primeiro faz um diagnóstico, um plano de ação, eles fazem um plano de ação, eles também faz um estudo de viabilidade econômica (E2). [...] a gente tem que acompanhar o empreendimento na questão da gestão (C1).	Pesquisa empírica

f) Os treinamentos dados pelo CESOL aumentaram o nível de conhecimento dos beneficiários para desenvolver novos produtos.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] a gente sempre fazia esses cursos, promovia oficinas lá de bom atendimento, vendas, boas práticas de manipulação de alimento (E2). [...] com esse processo de organização desses grupos, da produção e de beneficiamento nesses produtos, a gente tem conseguido valorizar esses produtos muito (C3). [...] capacitação em outras associações que tá bem desenvolvida, que já tem novos produtos de qualidade (E3).	Pesquisa empírica
g) Os treinamentos e assistência técnica oferecidos pelo CESOL aumentaram a autonomia dos beneficiários para dar continuidade ao empreendimento.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] através dos grupos produtivos solidários as mulheres passaram a terem autonomia, a conquistarem autonomia, a se verem e se sentirem enquanto gente, enquanto mulher, sem donos, independentes (C3). Quando ele começa a se empoderar, a ganhar dinheiro, aí começa as... eles começam a se desentenderem (G3). [...] ter acesso ao conhecimento pra poder se empoderar, ter acesso ao conhecimento e também ter acesso a renda (C3) Alguns grupos, eles se empoderaram (G3).	Pesquisa empírica

h) Os beneficiários aprenderam a usar planilhas eletrônicas ou <i>softwares</i> especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	[...] 90% nenhum trabalha com planilha de Excel, não trabalha com computador (C1). só que o limite da nossa equipe ainda é do caderno, eles não usam uma planilha ou no Excel (E2).	Pesquisa empírica
i) Os beneficiários dos empreendimentos passaram a reconhecer-se como profissionais qualificados.	[...] aponta que, quando bem estruturados, esses empreendimentos solidários demonstram uma alternativa ao desemprego, provocando uma melhor qualidade de vida, melhora da autoestima e aumento cognitivo dos trabalhadores.	Gaiger (2003, 2008, 2017, 2019a, 2019b); Gaiger <i>et al.</i> (2018a, 2018b, 2019c, 2020).
	Os Centros Públicos têm por finalidade não só gerar trabalho e renda, mas também integrar uma rede de centros capazes de comportar inúmeras propostas, como a “Comercialização e Redes de Produção”, para a promoção de feiras, cursos, seminários, dentre outros; o “Desenvolvimento e Economia Solidária”, para o apoio de iniciativas locais e formação de agentes multiplicadores do desenvolvimento solidário, além da “Recuperação de Empresas pelos Trabalhadores em autogestão”.	Melo (2006)
	Eu percebo que elas se empodera, que elas se sentem valorizada (C1). [...] a autoestima deles eu já sinto mais, que antes eles eram mais (E3) [...] um trabalho que proporciona esse desenvolvimento pessoal (C3). [...] se reconhecem como agricultor, agricultora, se reconhecem como artesão e artesã (C3). [...] aos poucos foram saindo monossílabas, assim, concordando com a cabeça ou discordando e hoje elas já pegam o microfone e discorda, concorda e opina (C3).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores da dimensão de Desempenho Tecnológico/Inovação		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) O atendimento a novos tipos de consumidores pelo empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] a gente fez a linha kids do avoador, que foi de beterraba e de cenoura, que foi... tá saindo demais, demais, demais. O apimentado, eu tô com ele aí, mas não coloquei ainda na prateleira porque não tá com rótulo ainda (optou-se em não identificar o entrevistado).	Pesquisa empírica
b) Os aspectos de <i>marketing</i> (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram nos últimos dois anos.	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] o principal é a ficha nutricional, para que a gente consiga colocar no mercado (C4). [...] empresa de marketing que prestasse essa assistência também pra rede social, Instagram (C2). [...] marketing e propaganda entra com o papel de dar uma identidade visual pro empreendimento (C2). [...] coisas que são feitas para a divulgação dos produtos e dos empreendimentos, e do próprio centro público (G4).	Pesquisa empírica
c) Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos.	Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] se demorava aí um dia todo pra quebrar, turno pra quebrar um saco. Então a gente também desenvolveu a quebradeira e despeladeira, duas máquinas (optou-se em não identificar o entrevistado). A gente conseguiu esses equipamentos de segunda mão pra ser o carro-chefe principal da gente, ser o avoador (optou-se em não identificar o entrevistado).	Pesquisa empírica

<p>d) Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia dois anos atrás.</p>	<p>A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.</p>	<p>Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).</p>
	<p>A partir do momento que o Cesol vem com suas formações, a gente melhora o nosso produto, melhora o nosso desenvolvimento enquanto pessoa, desde as formações, falando sobre os princípios da economia solidária, o trabalho coletivo (E6). Com esse processo de organização desses grupos, da produção e de beneficiamento nesses produtos, a gente tem conseguido valorizar esses produtos muito (C3) [...] fazem momentos de troca de experiências, e nisso a gente vai aprendendo, vai desenvolvendo, vai melhorando os produtos, vai buscando um melhor rótulo, tudo nesse sentido que a gente trabalha (E3). [...] com essa política pública, a partir dos grupos terem uma identidade para o seu produto não ficarem copiando de grupo em grupo (E8) [...] não a cerveja artesanal por si só, mas a cerveja, inclusive, ter esses produtos, que inclui produtos que nós não tínhamos... não tinha nenhuma importância pra nós, principalmente pra nós, baianos, semiárido (G1) Licuri é o coquinho. E, hoje, se produz óleo que vai pra sabão, óleo na perspectiva medicinal, óleo pra alimentação (G1).</p>	<p>Pesquisa empírica</p>
<p>e) Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento.</p>	<p>É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.</p>	<p>Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).</p>
<p>f) A participação territorial das vendas do empreendimento aumentou quando comparada com a participação territorial no início do empreendimento no CESOL.</p>	<p>Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores</p>	<p>Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).</p>

	<p>A gente tá iniciando o processo aí, a gente já, nas nossas reuniões já propôs bastante isso, até que tá com uma proposta de ter um representante sim, de vendas na região (E6).</p> <p>[...] a gente tem uma nova possibilidade de vendas, de mandar os nossos produtos pra outros estados, de um conhecimento, a gente tá participando sempre das feiras (E7).</p> <p>[...] você não vai conseguir colocar seu produto no mercadinho de sua comunidade se ele não tiver um rótulo (C3).</p> <p>[...] apresentar os produtos nos mercados, nas cidades vizinhas (C1).</p>	Pesquisa empírica
g) A qualidade do produto oferecido atualmente por esse empreendimento aumentou quando comparada ao início da atividade do empreendimento no CESOL.	A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	<p>[...] produzir com qualidade, produzir dentro de uma situação crítica que a gente tem que é a mudança climática, sem oscilação e garantir (E1).</p> <p>[...] outra capacitação em outras associações que tá bem desenvolvida, que já tem produtos de qualidade (E3).</p> <p>[...] a produção ainda não é muito e também não tá uma qualidade tão que eu posso deslanchar mais (E3).</p> <p>[...] um produto de qualidade, existe um reconhecimento da sociedade por conta disso (E1). gente fica se policiando sempre, olhando a qualidade (E3).</p>	Pesquisa empírica
h) O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima.	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
i) O empreendimento aumentou a utilização de planilhas eletrônicas ou <i>softwares</i> especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL.	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	Tem planilha de vendas, então, eles anotam os produtos que são vendidos, os valores (C2). 90% nenhum trabalha com planilha de Excel, não trabalha com computador (C1). só que o limite da nossa equipe ainda é do caderno, eles não usam uma planilha ou no Excel (E2).	Pesquisa empírica

j) O número de clientes fiéis ao empreendimento aumentou nos últimos dois anos .	Cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa, e seus produtos, aos clientes. Trata, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. São as pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos. Inovar nesta dimensão significa, por exemplo, encontrar um novo nicho de mercado para determinado produto.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
k) O empreendimento adotou práticas de divulgação do produto em redes sociais.	Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] empresa de marketing que prestasse essa assistência também pra rede social, Instagram (C2). [...] coisas que são feitas para a divulgação dos produtos e dos empreendimentos, e do próprio centro público (G4).	Pesquisa empírica
l) O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática.	Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] 90% nenhum trabalha com planilha de Excel, não trabalha com computador (C1).	Pesquisa empírica
m) O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços.	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Reorganização para ganhar agilidade ou qualidade; Reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes.	Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006); Bachmann; Destefani (2008); Néto; Teixeira (2014).
	[...] a gente tá construindo a cozinha que o objetivo é ser uma cozinha que tenha toda a estrutura de trabalho pra melhorar o espaço de trabalho (E6).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Descrição dos Indicadores da dimensão de Desempenho Administrativo-financeiro		
Indicadores	Teoria / Manifestações dos entrevistados	Fonte
a) Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto.	Mensurar os acontecimentos passados para poder entender o histórico da organização através de análises de diferentes abordagens contábeis, tais como índice de liquidez, de endividamento, de atividade, e de rentabilidade e análise vertical e horizontal.	Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney(1991)
	[...] a gente tem uma dificuldade [...] não gostam de pegar crédito (C1). Fizemos crédito individual, agora quem, eles tiraram, mas quem, o compromisso de pagar é a associação (E3).	Pesquisa empírica
b) O volume de vendas de 2019 foi superior ao volume apresentado nos últimos dois anos.	Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários, criação de emprego.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007)
	A questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1).	
c) As Metas colocadas no último plano de ação do empreendimento foram totalmente atendidas.	[...] como retorno informações precisas para a tomada de decisões preventivas e/ou corretivas, conforme seu estabelecimento de metas em seu planejamento.	Harrington e Harrington (1997)
	[...] mensuração dos objetivos, das metas e dos resultados obtidos em relação à proposta, planejamento e custo utilizados para alcançá-los.	Dutra e Ensslin (2005)
	[...] o técnico vai lá, aplica o plano de viabilidade, o estudo de viabilidade econômica, o plano de ação e devolve pra eles, faz a devolutiva (C1). [...] ideia nesse plano de ação é que, a partir da demanda daquele empreendimento, você pode contratar consultores específicos para ajudar, pra colaborar (G1). [...] eles primeiro faz um diagnóstico, um plano de ação, eles fazem um plano de ação, eles também faz um estudo de viabilidade econômica (E2).	Pesquisa empírica
d) O Empreendimento cumpriu todos os prazos de entrega de produtos combinados com os clientes.	Relação entre um resultado e os <i>inputs</i> , ou seja, a lucratividade é representada como 'uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos' e budgetabilidade, 'uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados', e custos, cumprimento e prazos efetivos.	Sink e Tuttle (1993)
	[...] questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1).	Pesquisa empírica
e) Nos últimos dois anos, o empreendimento sustentou-se no próprio capital de giro.	O valor econômico direto deve incluir receitas, custos operacionais, compensações de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros retidos e pagamentos para provedores de capital e governos.	Righi e Andreoni (2014)
	[...] a gente tem uma dificuldadenão gostam de pegar crédito (C1).	Pesquisa empírica

f) O Resultado de liquidez do empreendimento melhorou nos últimos dois anos.	Mensurar os acontecimentos passados para poder entender o histórico da organização através de análises de diferentes abordagens contábeis, tais como índice de liquidez, de endividamento, de atividade, e de rentabilidade e análise vertical e horizontal.	Lugoboni <i>et al.</i> (2014b); Berney(1991)
	Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários, criação de emprego.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007)
	O valor econômico direto deve incluir receitas, custos operacionais, compensações de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros retidos e pagamentos para provedores de capital e governos.	Righi e Andreoni (2014)
	[...] a gente sabe quanto sai o bolo e porque que a gente vende por 3, e qual o lucro que a gente tem desse bolo. Da mesma forma, é o quilo do almoço, café da manhã, tudo que a gente fornece hoje a gente fez vários estudos de preços, de custos, pra gente chegar ao valor final (E2).	Pesquisa empírica
g) O Preço de venda praticado nos últimos dois anos melhorou o lucro do empreendimento.	Relação entre um resultado e os <i>inputs</i> , ou seja, a lucratividade é representada como 'uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos' e budgetabilidade, 'uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados', e custos, cumprimento e prazos efetivos.	Sink e Tuttle (1993)
	[...] a gente sabe quanto sai o bolo e porque que a gente vende por 3, e qual o lucro que a gente tem desse bolo. Da mesma forma, é o quilo do almoço, café da manhã, tudo que a gente fornece hoje a gente fez vários estudos de preços, de custos, pra gente chegar ao valor final (E2).	Pesquisa empírica
h) O empreendimento adotou práticas mais eficientes de apuração de custos de produção nos últimos dois anos.	Relação entre um resultado e os <i>inputs</i> , ou seja, a lucratividade é representada como 'uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos' e budgetabilidade, 'uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados', e custos, cumprimento e prazos efetivos.	Sink e Tuttle (1993)
	[...] a gente consegue estabelecer estratégias de redução de custos (C3). [...] a gente sabe quanto sai o bolo e porque que a gente vende por 3, e qual o lucro que a gente tem desse bolo. Da mesma forma, é o quilo do almoço, café da manhã, tudo que a gente fornece hoje a gente fez vários estudos de preços, de custos, pra gente chegar ao valor final (E3).	Pesquisa empírica
i) Nos últimos dois anos, o empreendimento adotou	Qualidade do ar, qualidade da água, uso de energia, geração de resíduos.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007)

fortemente práticas ambientais e de sustentabilidade.	<p>[...] tem que tá voltada, principalmente, pro processo de reflorestamento, de não degradação do meio ambiente, de preservação ambiental, de reconstituição da flora (E1).</p> <p>[...] essa questão de preservar, de cuidar, de não destruir a caatinga, de reflorestar, de poder preservar o que já tem (C1).</p> <p>[...] descarta o lixo de lá, que a gente produz o mínimo possível de lixo, quase que não produz lixo (E3).</p>	Pesquisa empírica
j) Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento.	As variáveis de desempenho incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o <i>feedback</i> , as recompensas e o treinamento.	Rummler e Brache (1994)
	A Economia Solidária é um conceito científico preparado a partir e em função de um conjunto de experiências econômicas em diversas áreas, que têm, em comum, marcas como solidariedade, reciprocidade, colaboração, autogestão comunitária, determinando uma racionalidade especialmente diferenciada.	Razeto (1993)
	<p>O Conselho também é a cada quatro anos, ele é mudado, né? Então, a gente tem um processo de rotatividade (E1).</p> <p>[...] a gente tem pessoas muito presentes que dão valor muito grande, que faz tudo que pode ali e tem outros que não entende ali como espaço (E2).</p> <p>[...] elas participam, mas de forma muito tímida, muitas vezes diagnosticando os problemas, apresentando, mas sem muita compreensão de o que fazer (E2).</p>	Pesquisa empírica
k) Os empreendimentos que tiveram acesso a crédito conseguiram um resultado de receita melhor nos últimos dois anos.	Relação entre um resultado e os <i>inputs</i> , ou seja, a lucratividade é representada como ‘uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos’ e budgetabilidade, ‘uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados’, e custos, cumprimento e prazos efetivos.	Sink e Tuttle (1993)
	Medidas de eficiência indicam quão bem os recursos vêm sendo usados para gerar receitas e também indicam se tem havido desperdício de recursos. Medidas de eficácia também são relevantes, uma vez que indicam o atingimento de níveis mínimos ou máximos de objetivos organizacionais. As medidas de processos internos (eficiência e eficácia) são, na verdade, determinantes do desempenho financeiro.	Carneiro <i>et al.</i> (2005)
	[...] a gente tem uma dificuldadenão gostam de pegar crédito (C1).	Pesquisa empírica
l) O empreendimento conseguiu fazer negociações mais vantajosas em função de ter aumentado a quantidade de compras.	Nesse ambiente de economia solidária, empreendimentos que se comportem como fornecedores de matéria-prima e de comercialização dos produtos da economia solidária, acabando, assim, não constituindo sua independência econômica, a fim de se firmarem como uma produção dominante e um formato jurídico e político existencial na sociedade, de forma que os empreendimentos solidários ficam sujeitos à falência.	Pitaguari (2003)
	[...] questão do mercado, a gente é uma busca constante. Porque não é fácil, principalmente porque os grupos não têm escala de produção (C1).	Pesquisa empírica

m) Nos últimos dois anos, o empreendimento contratou pessoas para trabalhar.	Vendas, lucro, ROI, impostos pagos, fluxos monetários, criação de emprego.	Favorini (2010); Savit e Weber (2007)
	As variáveis de desempenho incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o <i>feedback</i> , as recompensas e o treinamento.	Rummler e Brache (1994)
	[...] quando um grupo ele tá conseguindo atingir uma produção, comercialização maior, ele tende a incorporar outras pessoas da própria comunidade (C3).	Pesquisa empírica
n) O número de pessoas, ou seja, beneficiários e colaboradores, que trabalha no empreendimento aumentou nos últimos dois anos.	Trabalhadores desfavorecidos em relação ao total de empregados (por função).	Righi e Andreoni (2014)
	[...] a gente tem grupos que às vezes era 10 pessoas, hoje tá com cinco (C1). Não há muito rotatividade não, interessante que muitos que saem, nas comunidades é assim "ah eu saí, mas eu vou botar minha tia no lugar" (C3). [...] é um ponto frágil nosso e a gente não tem uma permanência (E2). [...] vejo de forma positiva, porque um empreendimento que vai fazer 4 anos e não ter se afastado ninguém, isso é muito positivo (E8).	Pesquisa empírica
o) A tomada de crédito pelos empreendimentos desse território na modalidade coletiva/solidária aumentou nesses últimos dois anos.	Provedores de crédito (transferências de dinheiro), acionistas (dividendos e outras transferências), administração pública (impostos e taxas), comunidade local (todas as transferências e investimentos).	Righi e Andreoni (2014)
	[...] os empreendimentos têm sobrevivido em situações precárias, cujas dificuldades são muitas, como: acesso ao crédito, dificuldade de gestão, espaço de comercialização e tecnologia.	Perissé <i>et al.</i> (2017)
	[...] a gente tem uma dificuldadenão gostam de pegar crédito (C1). Estabelecer confiança pra um crédito coletivo é muito difícil (C2). As pessoas não têm a cultura de acreditar que esse crédito coletivo dá certo (C2). Fizemos crédito individual, agora quem, eles tiraram, mas quem, o compromisso de pagar é a associação (E3).	Pesquisa empírica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apêndice L - Instrumento de pesquisa de campo

Questionário V0 [_____]40

Esta pesquisa tem o objetivo de estudar as práticas de economia solidária, suas necessidades e suas dificuldades para alcançar um melhor desempenho.

Antes de começar as perguntas, queria informar que sou da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, onde faço o curso de Doutorado, e que não tenho nenhum vínculo político ou de representação de qualquer órgão do governo.

É importante registrar que as informações coletadas junto a esse empreendimento serão somadas com as informações de outros 149 empreendimentos atendidos pelo CESOL, mantendo o sigilo das informações individuais, lembrando, ainda, que os nomes dos empreendimentos participantes não serão informados. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente **50** minutos, não existindo resposta certa ou errada. O importante é que o sr(a) dê sua opinião e a realidade dos empreendimentos nas questões apresentadas.

Os dados serão utilizados para a elaboração de um relatório de doutorado no qual somente aparecerá a informação conjunta dos 150 estabelecimentos. Esse material será encaminhado para todos os respondentes que desejarem conhecer o resultado do estudo.

Assim, quero frisar a grande importância de sua participação na pesquisa.

O sr(a) tem alguma dúvida? (se não, então vamos começar)

Espaço reservado para equipe de pesquisadores		
41. Nome do Pesquisador:	42. Data da aplicação: / /	43. Horário: :
44. Nome do responsável pelo empreendimento:	45. Email: 46. Fone(s) de contato:	

1. CESOL que atende o empreendimento:	2. Cidade:	[_____]2
3. Nome do Empreendimento:	4. Bairro ou comunidade :	
5. Cidade:	[_____]5	6. Área de atuação: 1. Cidade/Urbano 2. Campo/Rural 3. Ambas
		[_____]6

BLOCO I – CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

7. a) Sexo / Gênero:	1. Masc.	[_____]7a	8. Poderia informar sua idade (em anos completos)	[_____]8
	2. Fem.			
	3. Prefiro não dizer	4. Outro		
7.b)(Qual? _____)		[_____]7b		
9. a) Qual seu estado civil? (ler as alternativas de resposta)				[_____]9a
1. Solteiro(a) 2. Separado/Desquitado/Divorciado 3. Casado/Vive junto 4. Viúvo				[_____]9b
5. Outros 9b) (Qual? _____)				
10. a) Qual sua posição na família? (ler as alternativas de resposta)				[_____]10a
1. Chefe da família 2. Marido/ou esposa do chefe da família	3. Filho(a) do chefe da família	5. Neto ou neta do chefe da família	6. Outro vínculo-10b)(Qual? _____)	[_____]10b
	4. Nora ou genro			
11. a) O(a) sr(a) poderia informar qual é o seu grau de escolaridade, utilizando esse CARTÃO 1? [Observe que há dois blocos de escolaridade, utilize aquela que se aplica ao caso do entrevistado].				[_____]11a

11.b) [Se não for o chefe da família, Pergunte] E qual o grau de escolaridade do chefe da família? Considere como chefe da família a pessoa que contribui com a maior parte da renda do domicílio do CARTÃO 1 que vou falar?		[____]11b
1. Analfabeto / Fundamental I Incompleto 2. Fundamental I completo / Fundamental II incompleto 3. Fundamental completo/Médio incompleto 4. Médio completo/Superior incompleto 5. Superior completo	1. Analfabeto/Primário Incompleto 2. Primário Completo/Ginásio incompleto 3. Ginásio Completo/Colegial Incompleto 4. Colegial Completo/Superior Incompleto 5. Superior Completo	
12.	Qual o número total de pessoas que residem em seu domicílio?	[____]12
13.	Em que mês e ano esse empreendimento entrou no CESOL? Mês _____ Ano _____ [Se respondeu 2019 ou 2020, faça as questões 14 e 15, depois agradeça e encerre a entrevista.]	[____]13
14.	Antes de entrar no CESOL, esse empreendimento já funcionava? [Se SIM, pergunte e anote: Em que mês e ano esse empreendimento foi criado? Mês: _____ Ano: _____]	[____]14 meses
15. Atualmente o(a) sr(a) diria que (ler cada pergunta separadamente)		
15a)	O(a) sr(a) é o responsável pelo empreendimento? 1.Não 2.Sim	[____]15a
15b)	O(a) sr(a) tem remuneração no empreendimento? 1.Não 2.Sim	[____]15b
15c)	O(a) sr(a) exerce algum cargo no empreendimento? 1.Não 2.Sim	[____]15c

**Se entrou no CESOL 2019 ou 2020 – AGRADEÇA E ENCERRE
DEMAIS – DÊ CONTINUIDADE A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

16.	Pensando nas condições do empreendimento hoje, o(a) sr(a) poderia descrever que tipo de auxílio ou assistência técnica o empreendimento ainda precisa muito atualmente? [Anote detalhadamente a necessidade apresentada]	[____]16

16a)	_____ Mais algum _____	[____]16a
16b)	Precisa muito de algum outro auxílio?	[____]16b

BLOCO II – CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO

17. a)	Agora vou pedir para que informe algumas características do empreendimento. Poderia informar se esse é ... (ler as alternativas de resposta)	[____]17a
17b)	1. Associação 2. Cooperativa 3. Grupo produtivo 4. Outro tipo de classificação – Qual ? _____	[____]17b
18. O(a) Sr(a)	poderia informar se esse empreendimento? (ler as alternativas de resposta) 1. Tem CNPJ 2. Ainda não tem o CNPJ, mas já solicitou 3. Não tem CNPJ, mas pensa em ter 4. Não tem CNPJ e não pensa ter	[____]18
19. O(a) sr(a)	poderia descrever detalhadamente qual ou quais as atividades desse empreendimento? (na descrição da atividade identificar claramente se ocorre produção/fabricação de algum item ou se faz somente comercialização de produtos (quais) ou se presta serviços.	

26e) As compras de matérias-primas e de equipamentos melhoraram muito após o CESOL constituir redes de empreendimentos de compra conjunta.	[____]26e
26f) Para melhorar a aproximação dos empreendimentos com o CESOL foi muito importante a realização de seminários.	[____]26f
26g) A organização dos empreendimentos em arranjos coletivos aumenta muito a visão profissional, técnica e social de cada empreendimento.	[____]26g
26h) Todas as decisões do empreendimento são tomadas pelo conjunto de beneficiários.	[____]26h

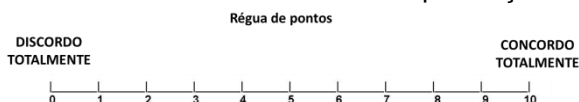
BLOCO IV - PROCEDIMENTOS PARA O PLANO DE AÇÃO

27. Agora, vou citar vários procedimentos de assistência técnica e o(a) sr(a) dirá se o procedimento foi realizado ou não na elaboração do Plano de Ação do empreendimento. 1. Não 2. Sim			
27a) Definição do produto ou dos produtos a serem fabricados (ATG-produção)	[____]27a	27n) Definição da margem de lucro (ATG-financeira)	[____]27n
27b) Definição dos equipamentos e máquinas para a produção a serem comprados (ATG-Ativos produtivos)	[____]27b	27o) Definição da necessidade de investimento com recurso próprio e/ou com recurso de crédito para a compra de máquinas, equipamentos e outros bens (ATG-Crédito)	[____]27o
27c) O tipo de matéria-prima a ser comprado para a produção (ATG-produção)	[____]27c	27p) Definição do preço de venda (ATE-financeira)	[____]27p
27d) Definição de treinamentos necessários para a mão de obra (ATG-produção)	[____]27d	27q) Necessidade de agentes de venda/vendedores (AT em comercialização)	[____]27q
27e) Necessidade de melhoramento do aspecto do produto (ATE-produção)	[____]27e	27r) Definição de locais para a venda de produtos (AT em comercialização)	[____]27r
27f) Necessidade de criar ou modificar a marca do empreendimento (ATE-mkt)	[____]27f	27s) Definição de venda por consignação (AT em comercialização)	[____]27s
27g) Necessidade de criar ou modificar a marca do produto (ATE - mkt)	[____]27g	27t) Definição da Entrega por consignação (AT em comercialização)	[____]27t
27h) Necessidade de criar ou modificar embalagem do produto (ATE - mkt)	[____]27h	27u) Definição da necessidade ou não de Transporte para a entrega ou venda do produto (ATE em comercialização)	[____]27u
27i) Necessidade de criar ou modificar o rótulo do produto (ATE - mkt)	[____]27i	27v) Definição da necessidade de formação de redes para compra de matéria prima ou embalagem (AT em comercialização)	[____]27v
27j) Necessidade de criar código de barra (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	[____]27j	27w) Definição da necessidade de formação de redes para venda (AT em comercialização)	[____]27w
27k) Necessidade de criar ou modificar tabela nutricional (ATE - Rotulação) (ATE - mkt)	[____]27k	27x) Formas de divulgação do produto (ATE - mkt)	[____]27x
27l) Necessidade de padronização da qualidade do produto (ATE-produção)	[____]27l	27y) Necessidade de capital de giro (ATE- Crédito)	[____]27y

29g) Os empreendimentos que pegaram crédito tiveram problema para pagamento das parcelas do crédito tomado.	[]29g
29h) A intenção de acessar o crédito na modalidade coletiva aumentou expressivamente nesses últimos dois anos.	[]29h

**BLOCO VII - FATOR ASSISTÊNCIA TÉCNICA EM
COMERCIALIZAÇÃO/PLANEJAMENTO/FORMAÇÃO DE REDES**

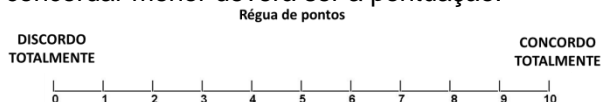
30. Agora, vamos falar sobre assistências técnicas em comercialização, planejamento e formação de redes de empreendimentos. Da mesma forma, vou ler algumas frases e o(a) sr(a) dirá o quanto concorda ou discorda que a situação da frase ocorreu pelo que sabe ou ouviu falar, para responder utilizará esse **CARTÃO 3** quanto mais concordar com a situação da frase, maior deverá ser a pontuação e quanto menos concordar menor deverá ser a pontuação.



30a) O serviço de assistência técnica contribuiu muito para a participação desse empreendimento em redes de economia solidária e comércio justo e solidário.	[]30a
30b) A formação prática em comercialização melhorou muito os resultados em vendas dos produtos do empreendimento.	[]30b
30c) Treinamento/oficina sobre atendimento ao cliente melhorou muito a relação do empreendimento com seus clientes.	[]30c
30d) O assessoramento dado pelo CESOL possibilitou expressivamente que os produtos do empreendimento fossem inseridos em novos mercados.	[]30d
30e) Durante os últimos 2 anos, a assistência técnica do CESOL em divulgação contribuiu muito para o aumento do volume de vendas do empreendimento.	[]30e
30f) Durante os últimos 2 anos a realização, pelo CESOL, de feiras e exposições de comercialização dos produtos contribuiu muito para o crescimento nas vendas do empreendimento.	[]30f
30g) Os eventos de comercialização para vendas dos produtos melhoraram muito a participação e envolvimento de todos os trabalhadores do grupo.	[]30g
30h) As ações do CESOL contribuíram muito para a ampliação dos locais de vendas dos produtos desse empreendimento.	[]30h

BLOCO VIII - FATOR ASSISTÊNCIA TÉCNICA ESPECÍFICA (assessoria)

31. Agora, vou apresentar alguns serviços de assessoria ou consultorias que o CESOL pode contratar para atender demandas específicas dos empreendimentos. Para cada frase o(a) sr(a) dirá pelo que sabe ou ouviu falar o quanto concorda ou discorda da situação apresentada, utilizando esse **CARTÃO 3**. Lembre-se que quanto mais concordar com a situação da frase, maior deverá ser a pontuação e quanto menos concordar menor deverá ser a pontuação.



31a) A assistência técnica jurídica e contábil influenciou muito para o empreendimento decidir sobre a melhor forma jurídica de sua atividade.	[]31a
31b) As informações apresentadas sobre formalização de empreendimentos foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens em compras de matéria-prima ou de equipamentos.	[]31b
31c) A melhor qualidade do produto fabricado pelo empreendimento dependeu muito da consultoria especializada na área produtiva recebida por esse empreendimento.	[]31c
31d) As informações apresentadas sobre formalização do empreendimento foram muito importantes para que o empreendimento conseguisse vantagens para vender seus produtos.	[]31d
31e) A assessoria de um técnico contratado pelo CESOL possibilitou que o empreendimento conseguisse vender para grandes estabelecimentos comerciais.	[]31e
31f) O estudo de viabilidade econômica do empreendimento feito pela assessoria	[]31f

técnica do CESOL atendeu plenamente o que o empreendimento desejava.	
31g) O Plano de Ação apresentado pelo CESOL foi detalhado de forma que o empreendimento conseguia saber plenamente todas as ações que seriam desenvolvidas no período.	[___]31g
31h) O Plano de Ação proposto pelo CESOL para o empreendimento atendeu plenamente as necessidades do empreendimento.	[___]31h

BLOCO IX - DESEMPENHO

<p>32. As frases que vou citar buscam comparar o resultado do empreendimento hoje com aquele apresentado ao final de 2018. Para cada item o(a) sr(a) dará sua opinião sobre o resultado dessa comparação. Para responder utilize a régua de notas de 0 a 10 pontos, onde a nota ZERO significa que o(a) sr(a) DISCORDA TOTALMENTE e a nota 10 significa que o(a) sr(a) CONCORDA TOTALMENTE. Assim, quanto menos concordar menor deverá ser a nota e quanto mais concordar maior deverá ser a nota. CARTÃO 3.</p> <p style="text-align: center;">Régua de pontos</p> <p style="text-align: center;">DISCORDA TOTALMENTE CONCORDA TOTALMENTE</p> <p style="text-align: center;">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
---	--

SEÇÃO 1 – Desempenho Social

32.1a) No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou muito se comparado com o ano de 2018.	[___]32.1a
32.1b) O rendimento recebido pelos beneficiários proveniente da partilha do resultado do empreendimento foi muito maior em 2019 se comparado com o resultado do ano anterior.	[___]32.1b
32.1c) As condições de vida das famílias vinculadas a esse empreendimento melhoraram muito quando comparadas a dois anos atrás.	[___]32.1c
32.1d) O diálogo dos participantes do empreendimento com o poder público é muito mais frequente hoje quando comparado a dois anos atrás	[___]32.1d
32.1e) A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	[___]32.1e
32.1f) As atividades do CESOL nos empreendimentos desse território melhoraram muito as condições de vida das famílias da localidade.	[___]32.1f
32.1g) A entrada de jovens no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	[___]32.1g
32.1h) A renda mensal dos beneficiários retirada atualmente do empreendimento consegue cobrir muito mais as despesas da família do que dois anos atrás.	[___]32.1h

SEÇÃO 2 - Desempenho Conhecimento/Aprendizagem

32.2a) A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou muito a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL.	[___]32.2a
32.2b) Apreendi muito com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos.	[___]32.2b
32.2c) Nos últimos dois anos aprendi muito sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.	[___]32.2c
32.2d) Apreendi sobre o que é importante para que um negócio dê certo somente após ter feito o estudo de viabilidade econômica do empreendimento.	[___]32.2d
32.2e) Os beneficiários aprenderam como fazer gestão do empreendimento somente quando elaboraram o seu Plano de Ação junto com o CESOL.	[___]32.2e
32.2f) Os treinamentos dados pelo CESOL aumentaram muito o nível de conhecimento dos beneficiários para desenvolver novos produtos.	[___]32.2f
32.2g) Os treinamentos e assistência técnica oferecidos pelo CESOL aumentaram muito a autonomia dos beneficiários para dar continuidade ao empreendimento.	[___]32.2g
32.2h) Os beneficiários aprenderam muito a usar planilhas eletrônicas ou softwares especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL.	[___]32.2h
32.2i) Os beneficiários dos empreendimentos passaram a reconhecer-se como profissionais mais qualificados.	[___]32.2i

SEÇÃO 3 – Desempenho Tecnológico/Inovação

32.3a) O atendimento a novos tipos de consumidores pelo empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.3a
32.3b) Os aspectos de marketing (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram muito nos últimos 2 anos.	[<input type="checkbox"/>]32.3b
32.3c) Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos.	[<input type="checkbox"/>]32.3c
32.3d) Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia dois anos atrás.	[<input type="checkbox"/>]32.3d
32.3e) Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento.	[<input type="checkbox"/>]32.3e
32.3f) A participação territorial das vendas do empreendimento aumentou muito quando comparada com a participação territorial no início do empreendimento no CESOL.	[<input type="checkbox"/>]32.3f
32.3g) A qualidade do produto oferecido atualmente por esse empreendimento aumentou expressivamente quando comparada ao início da atividade do empreendimento no CESOL.	[<input type="checkbox"/>]32.3g
32.3h) O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima.	[<input type="checkbox"/>]32.3h
32.3i) O empreendimento aumentou muito a utilização de planilhas eletrônicas ou softwares especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL.	[<input type="checkbox"/>]32.3i
32.3j) O número de clientes fiéis ao empreendimento aumentou muito nos últimos 2 anos .	[<input type="checkbox"/>]32.3j
32.3k) O empreendimento adotou práticas de divulgação do produto em redes sociais.	[<input type="checkbox"/>]32.3k
32.3l) O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática.	[<input type="checkbox"/>]32.3l
32.3m) O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços.	[<input type="checkbox"/>]32.3m

SEÇÃO 4 – Desempenho Administrativo - Financeiro

32.4a) Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto.	[<input type="checkbox"/>]32.4a
32.4b) O volume de vendas de 2019 foi muito superior ao volume apresentado nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4b
32.4c) As metas colocadas no último plano de ação do empreendimento foram totalmente atendidas.	[<input type="checkbox"/>]32.4c
32.4d) O empreendimento cumpriu rigorosamente todos os prazos de entrega de produtos combinados com os clientes.	[<input type="checkbox"/>]32.4d
32.4e) Nos últimos dois anos, o empreendimento sustentou-se no próprio capital de giro.	[<input type="checkbox"/>]32.4e
32.4f) O resultado de liquidez do empreendimento melhorou muito nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4f
32.4g) O preço de venda praticado nos últimos dois anos melhorou muito o lucro do empreendimento.	[<input type="checkbox"/>]32.4g
32.4h) O empreendimento adotou práticas mais eficientes de apuração de custos de produção nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4h
32.4i) Nos últimos dois anos, o empreendimento adotou fortemente práticas ambientais e de sustentabilidade.	[<input type="checkbox"/>]32.4i
32.4j) Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento.	[<input type="checkbox"/>]32.4j
32.4k) Os empreendimentos que tiveram acesso a crédito conseguiram um resultado de receita muito melhor nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4k
32.4l) O empreendimento conseguiu fazer negociações mais vantajosas em função de ter aumentado muito a quantidade de compras.	[<input type="checkbox"/>]32.4l
32.4m) Nos últimos dois anos, o empreendimento contratou pessoas para trabalhar.	[<input type="checkbox"/>]32.4m
32.4n) O número de pessoas, ou seja, beneficiários e colaboradores, que trabalha no empreendimento aumentou significativamente nos últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4n
32.4o) A tomada de crédito pelos empreendimentos desse território na modalidade coletiva/solidária aumentou muito nesses últimos dois anos.	[<input type="checkbox"/>]32.4o

BLOCO X - Agora, finalizando, vamos falar das condições de vida da família.**Primeiro**

33. Agora vou ler algumas frases que diferentes pessoas falaram sobre a satisfação com a vida. Pensando no seu sentimento em relação à sua vida, indique qual alternativa do CARTÃO 4 mais expressa esse sentimento diante de cada frase.			
CARTÃO 4			
1. Discordo fortemente	2. Discordo moderadamente	3. Discordo ligeiramente	4. Não concordo / Nem discordo
5. Concordo um pouco	6. Concordo moderadamente	7. Concordo fortemente	
33a) Em muitos aspectos a minha vida é perto do meu ideal			[____]33a
33b) As condições da minha vida são excelentes			[____]33b
33c) Estou satisfeito com a minha vida			[____]33c
33d) Até agora tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida			[____]33d
33e) Se eu pudesse mudar minha vida, eu não mudaria quase nada			[____]33e

34. a) O imóvel onde a família reside é:					
1. Próprio-pago	2. Próprio-ainda pagando	3. Alugado	4. Cedido		[____]34a
5. Ocupado					
34b) Se próprio - em que mês e ano comprou? Mês _____ ano _____					[____]34b meses
34c) Realizou alguma reforma no imóvel atual (ou anterior) nos últimos dois anos? 1. Não 2. Sim					[____]34c

35. a) A água utilizada neste domicílio é proveniente de?					
1. Rede geral de distribuição	2. Poço ou nascente	3. Cisternas	4. Mais de uma opção	5. Outro meio	35.b Qual? _____
					[____]35a
					[____]35b

36. Agora vou falar algumas situações relativas às suas condições de vida e da sua família comparando as condições de hoje com as condições antes da participação do empreendimento no CESOL. Então, o(a) sr(a) diria que ... [ler cada frase separadamente] [Se melhoraram ou pioraram, pergunte: muito ou pouco?]					
1. Pioraram muito	2. Pioraram pouco	3. Ficaram iguais	4. Melhoraram pouco	5. Melhoraram muito	
36a) O seu sentimento em relação ao trabalho, melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36a
36b) As condições de acesso a saúde ou tratamento de saúde da família melhoraram, continuam iguais ou pioraram?					[____]36b
36c) As condições de alimentação e nutrição da família (quantidade e qualidade da alimentação de sua família) melhoraram, continuam iguais ou pioraram?					[____]36c
36d) A renda da família melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36d
36e) As condições de frequência à escola pelas crianças até 14 anos da sua família, melhoraram, continuam iguais ou pioraram? [9. Não se aplica]					[____]36e
36f) As condições de frequência à escola de jovens da família, ou seja, entre 15 e 18 anos, melhoraram, continuam iguais ou pioraram? [9. Não se aplica]					[____]36f
36g) As condições de frequência à escola de adultos da família, ou seja, com 19 anos ou mais, melhoraram, continuam iguais ou pioraram? [9. Não se aplica]					[____]36g
36h) A frequência a atividades e espaços de lazer e recreação, melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36h
36i) As condições de conforto material na moradia da família, melhoraram, continuam iguais ou pioraram?					[____]36i
36j) O relacionamento familiar melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36j
36k) O sentimento em relação a pertencer à essa comunidade ou território, melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36k
36l) O sentimento de segurança social da família melhorou, continua igual ou piorou?					[____]36l

36m) As condições de acesso a transporte próprio melhoraram, continuam iguais ou pioraram?	[_____]36m
36n) As condições de acesso a transporte coletivo melhoraram, continuam iguais ou pioraram?	[_____]36n
37. Agora, leia as alternativas do CARTÃO 5 e complete a frase que vou falar: Em geral, o(a) sr(a) diria que é: 1. Nada Feliz 2. Um pouco Feliz 3. Feliz 4. Muito Feliz 5. Muitíssimo Feliz	[_____]37

38. Agora vou fazer algumas perguntas sobre itens do domicílio para efeito de classificação econômica. Todos os itens de eletroeletrônicos que vou citar devem estar funcionando, incluindo os que estão guardados. Caso não estejam funcionando, considere apenas se tiver intenção de consertar ou repor nos próximos seis meses. INSTRUÇÃO: Todos os itens devem ser perguntados pelo entrevistador e respondidos pelo entrevistado. Vamos começar? No domicílio tem _____ (LEIA CADA ITEM)			
ITENS DE CONFORTO	38.1 Possui o item? [Se SIM coloque a Quantidade]	38.2 Em que ano comprou esse bem ou começou a ter? Se não lembra o ano pergunte: 1. Antes de entrar no CESOL ou 2. Depois de entrou no CESOL	Meses
a) Automóveis de passeio exclusivamente para uso particular	[_____]38.1a	_____	[_____]38.2a
b) Máquinas de lavar roupa, excluindo tanquinho	[_____]38.1b	_____	[_____]38.2b
c) Banheiros	[_____]38.1c	_____	[_____]38.2c
d) DVD, incluindo qualquer dispositivo que leia DVD e desconsiderando DVD de automóvel	[_____]38.1d	_____	[_____]38.2d
e) Geladeiras	[_____]38.1e	_____	[_____]38.2e
f) Freezers independentes ou parte da geladeira duplex	[_____]38.1f	_____	[_____]38.2f
g) Microcomputadores, considerando computadores de mesa	[_____]38.1g	_____	[_____]38.2g
h) Laptops, notebooks, netbooks e desconsiderando tablets, palms ou smartphones	[_____]38.1h	_____	[_____]38.2h
i) Fornos de micro-ondas	[_____]38.1i	_____	[_____]38.2i
j) Rádio/aparelhos de som	[_____]38.1j	_____	[_____]38.2j
k) Cd Player	[_____]38.1k	_____	[_____]38.2k
l) Secadora de roupas	[_____]38.1l	_____	[_____]38.2l
m) Lavadora de louças	[_____]38.1m	_____	[_____]38.2m
n) Telefone celular e desconsiderando smartphones	[_____]38.1n	_____	[_____]38.2n
o) Celular smartphones	[_____]38.1o	_____	[_____]38.2o
p) Empregada mensalista	[_____]38.1p	_____	[_____]38.2p
q) Empregada diarista	[_____]38.1q	_____	[_____]38.2q
r) Motocicletas	[_____]38.1r	_____	[_____]38.2r
s) Bicicletas	[_____]38.1s	_____	[_____]38.2s
t) Fogão a gás	[_____]38.1t	_____	[_____]38.2t
u) Filtros de água, considerando os de cerâmica e bebedouros	[_____]38.1u	_____	[_____]38.2u
v) Liquidificador	[_____]38.1v	_____	[_____]38.2v

w) Batedeira	[]38.1w		[]38.2w
x) Impressora	[]38.1x		[]38.2x
y) Telefone fixo, considerando os rurais	[]38.1y		[]38.2y
z) TVs em cores, considerando todos os tipos	[]38.1z		[]38.2z
aa) Tv por operadora (assinatura)	[]38.1aa		[]38.2aa
bb) Aparelhos (roteadores, antenas, modem) de acesso à internet	[]38.1bb		[]38.2bb
cc) Ventilador	[]38.1cc		[]38.2cc
dd) Ar condicionado	[]38.1dd		[]38.2dd
ee) Aspirador de pó	[]38.1ee		[]38.2ee
ff) Forno elétrico	[]38.1ff		[]38.2ff
gg) Vaporetto (máquina jato de água)	[]38.1gg		[]38.2gg
hh) Ferro de passar roupa	[]38.1hh		[]38.2hh

39a) No último mês de fevereiro de 2020, ainda que de forma aproximada, poderia informar o valor de sua renda pessoal líquida retirada do empreendimento, ou seja, aquela já descontados eventuais impostos?	R\$[] ,00	[] 39a
39b) Ainda que de forma aproximada nesse mesmo mês de fevereiro de 2020 qual foi a renda familiar líquida, ou seja, considerando a soma de todas as rendas provenientes de todos os residentes no domicílio (inclusive a sua).	R\$[] ,00	[] 39b

Questionário V0 []40

Atenção: ANOTE código 99 na resposta, se a escola não apresentar a ocorrência

Apêndice M - Estatística Descritiva das variáveis do Desempenho

Estatística Descritiva das variáveis do Desempenho: Desempenho Social para o ambiente dos empreendimentos solidários

Médias da Dimensão Desempenho: Desempenho Social [Q32.1_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q32.1d O diálogo dos participantes do empreendimento com o poder público é muito mais frequente hoje quando comparado a dois anos atrás.	7,1	8,0	2,8	39%	5,0	9,0
	q32.1a No final do ano de 2019, o número de mulheres que atuavam nesse empreendimento aumentou muito se comparado com o ano de 2018.	5,6	6,5	3,9	70%	0,0	9,0
	q32.1g A entrada de jovens no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	4,5	5,0	3,8	84%	0,0	8,0
	q32.1e A entrada de pessoas com mais de 50 anos no empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos.	4,2	5,0	3,7	89%	0,0	8,0
Bloco 2	q32.1c As condições de vida das famílias vinculadas a esse empreendimento melhoraram muito quando comparadas a dois anos atrás.	7,4	8,0	2,3	31%	6,0	9,0
	q32.1f As atividades do CESOL nos empreendimentos desse território melhoraram muito as condições de vida das famílias da localidade.	7,4	8,0	2,3	31%	6,0	9,0
	q32.1b O rendimento recebido pelos beneficiários proveniente da partilha do resultado do empreendimento foi muito maior em 2019 se comparado com o resultado do ano anterior.	6,6	7,5	2,8	43%	5,0	9,0
	q32.1h A renda mensal dos beneficiários retirada atualmente do empreendimento consegue cobrir muito mais as despesas da família do que dois anos atrás.	6,5	7,0	2,4	37%	5,0	8,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ da Dimensão: Desempenho Social		6,2	6,3	2,0	32%	4,9	7,9

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c.v.*: coeficiente de variação; *q*1: quartil 25%; *q*3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Estatística Descritiva das variáveis do Desempenho: Desempenho Conhecimento / Aprendizagem para o ambiente dos empreendimentos solidários

Médias da Dimensão Desempenho: Desempenho Conhecimento/Aprendizagem [Q32.2_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c.v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q32.2b Aprendi muito com os próprios colegas do empreendimento sobre como vender os produtos.	8,4	9,0	1,9	23%	8,0	10,0
	q32.2g Os treinamentos e assistência técnica oferecidos pelo CESOL aumentaram muito a autonomia dos beneficiários para dar continuidade ao empreendimento.	7,9	8,0	2,2	27%	7,0	10,0
	q32.2e Os beneficiários aprenderam como fazer gestão do empreendimento somente quando elaboraram o seu Plano de Ação junto com o CESOL.	7,1	8,0	2,5	35%	6,0	9,0
	q32.2h Os beneficiários aprenderam muito a usar planilhas eletrônicas ou <i>softwares</i> especializados nas atividades do empreendimento desde que se iniciou o atendimento pelo CESOL.	4,6	5,0	3,6	79%	0,0	8,0

Continua:

Continuação

Médias da Dimensão Desempenho: Desempenho Conhecimento/Aprendizagem [Q32.2_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 2	q32.2i Os beneficiários dos empreendimentos passaram a reconhecer-se como profissionais mais qualificados.	8,8	9,0	1,6	18%	8,0	10,0
	q32.2d Aprendi sobre o que é importante para que um negócio dê certo somente após ter feito o estudo de viabilidade econômica do empreendimento.	8,3	9,0	2,3	28%	8,0	10,0
	q32.2a A participação desse empreendimento no CESOL me estimulou muito a fazer cursos além dos ofertados pelo CESOL.	8,1	9,0	2,1	27%	7,0	10,0
	q32.2f Os treinamentos dados pelo CESOL aumentaram muito o nível de conhecimento dos beneficiários para desenvolver novos produtos.	7,8	8,0	2,1	27%	7,0	9,0
	q32.2c Nos últimos dois anos aprendi muito sobre as possibilidades de acessar crédito fazendo os cursos do CESOL ou com os colegas que fizeram o curso.	7,1	8,0	3,1	44%	6,0	10,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ da Dimensão: Desempenho Conhecimento/Aprendizagem		7,6	7,8	1,7	22%	6,6	8,9

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c.v.*: coeficiente de variação; *q1*: quartil 25%; *q3*: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Estadística Descritiva das variáveis do Desempenho: Tecnológico/Inovação para o ambiente dos empreendimentos solidários.

Médias da Dimensão Desempenho: Tecnológico/Inovação [Q32.3_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q32.3j O número de clientes fiéis ao empreendimento aumentou muito nos últimos 2 anos. [cliente]	7,6	8,0	2,4	31%	7,0	9,0
	q32.3a O atendimento a novos tipos de consumidores pelo empreendimento aumentou muito nos últimos dois anos. [oferta]	7,5	8,0	2,3	30%	6,0	10,0
	q32.3d Em 2019, o empreendimento ofereceu mais tipos de produtos do que oferecia a dois anos atrás. [oferta]	7,5	8,0	2,8	38%	6,3	10,0
Bloco 2	q32.3k O empreendimento adotou práticas de divulgação do produto em redes sociais. [relacionamento]	7,0	8,0	3,4	48%	5,3	10,0
	q32.3g A qualidade do produto oferecido atualmente por esse empreendimento aumentou expressivamente quando comparada ao início da atividade do empreendimento no CESOL. [processos]	8,5	9,0	2,0	23%	8,0	10,0
	q32.3c Nos últimos dois anos, o empreendimento adquiriu novas máquinas ou equipamentos. [processos]	4,6	5,0	3,7	80%	0,0	8,0
	q32.3i O empreendimento aumentou muito a utilização de planilhas eletrônicas ou softwares especializados nas atividades do empreendimento desde que iniciou o atendimento pelo CESOL. [processos]	3,9	3,0	4,0	101%	0,0	8,0
	q32.3m O empreendimento ampliou as instalações físicas nos últimos dois anos, por meio de reforma ou aquisição de espaços. [processos]	3,7	2,0	4,0	107%	0,0	8,0
	q32.3l O empreendimento comprou microcomputador ou outros equipamentos de informática. [processo]	2,3	0,0	3,6	153%	0,0	5,0

Continua:

continuação

Médias da Dimensão Desempenho: Tecnológico/Inovação [Q32.3_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 3	q32.3e Os beneficiários usam diferentes tipos de fontes de informações para orientar suas decisões no empreendimento. [organização]	7,9	8,0	1,8	23%	7,0	9,0
	q32.3f A participação territorial das vendas do empreendimento aumentou muito quando comparada com a participação territorial no início do empreendimento no CESOL. [presença(praça)]	7,7	8,0	1,9	24%	7,0	9,0
	q32.3b Os aspectos de marketing (marca, rotulagem, código de barra) do produto melhoraram muito nos últimos 2 anos. [marca]	7,0	8,0	3,2	46%	5,0	10,0
	q32.3h O empreendimento teve acesso a novos fornecedores de matéria-prima. [organização]	5,4	6,0	3,4	63%	2,0	8,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ da Dimensão : Desempenho Tecnológico/Inovação		6,2	6,2	1,8	29%	4,8	7,5

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c. v.*: coeficiente de variação; *q1*: quartil 25%; *q3*: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Estatística Descritiva das variáveis do Desempenho: Administrativo - financeiro para o ambiente dos empreendimentos solidários

Médias da Dimensão Desempenho: Administrativo - financeiro [Q32.3_Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 1	q32.4i Nos últimos dois anos, o empreendimento adotou fortemente práticas ambientais e de sustentabilidade.	8,4	9,0	2,2	27%	8,0	10,0
	q32.4c As metas colocadas no último plano de ação do empreendimento foram totalmente atendidas.	6,9	7,0	2,2	32%	5,0	8,0
	q32.4o A tomada de crédito pelos empreendimentos desse território na modalidade coletiva/solidária aumentou muito nesses últimos dois anos.	4,5	5,0	3,5	77%	0,0	8,0
	q32.4j Esse empreendimento teve diferentes beneficiários ocupando cargo de gestão no empreendimento.	3,7	4,0	3,5	96%	0,0	7,0
	q32.4m Nos últimos dois anos, o empreendimento contratou pessoas para trabalhar.	2,2	0,0	3,3	151%	0,0	5,0
Bloco 2	q32.4d O empreendimento cumpriu rigorosamente todos os prazos de entrega de produtos combinados com os clientes.	9,2	10,0	1,5	17%	9,0	10,0
	q32.4b O volume de vendas de 2019 foi muito superior ao volume apresentado nos últimos dois anos.	6,8	7,5	2,6	37%	5,0	9,0
	q32.4l O empreendimento conseguiu fazer negociações mais vantajosas em função de ter aumentado muito a quantidade de compras.	6,1	6,0	2,7	44%	5,0	8,0
	q32.4n O número de pessoas, ou seja, beneficiários e colaboradores, que trabalha no empreendimento aumentou significativamente nos últimos dois anos	3,2	2,0	3,5	110%	0,0	5,8

Continua:

Médias da Dimensão Desempenho: Administrativo - financeiro [Q32.3 Bloco IX]							
Variáveis		\bar{x}	\tilde{x}	<i>s</i>	<i>c. v.</i>	q1	q3
Bloco 3	q32.4e Nos últimos dois anos, o empreendimento sustentou-se no próprio capital de giro.	7,2	8,0	2,8	39%	5,0	10,0
	q32.4h O empreendimento adotou práticas mais eficientes de apuração de custos de produção nos últimos dois anos.	7,2	8,0	2,2	31%	5,0	9,0
	q32.4g O preço de venda praticado nos últimos dois anos melhorou muito o lucro do empreendimento.	7,2	7,5	1,8	25%	6,0	8,0
	q32.4f O resultado de liquidez do empreendimento melhorou muito nos últimos dois anos.	7,0	7,0	1,9	28%	5,8	8,0
	q32.4k Os empreendimentos que tiveram acesso a crédito conseguiram um resultado de receita muito melhor nos últimos dois anos.	4,5	5,0	3,5	77%	0,0	7,3
	q32.4a Atualmente, o nível de endividamento do empreendimento é alto.	2,3	0,0	3,2	138%	0,0	5,0
Média do grupo de médias $\bar{\bar{x}}$ da Dimensão : Desempenho Administrativo - Financeiro		5,7	5,6	1,4	25%	4,8	6,7

Fonte: Pesquisa empírica (2020)

Nota: \bar{x} : média amostral; \tilde{x} : mediana; *s*: desvio padrão amostral; *c.v.*: coeficiente de variação; *q*1: quartil 25%; *q*3: quartil 75%; $\bar{\bar{x}}$: média de um grupo de médias.

Anexo A - Decreto nº. 13.167, de 11 de agosto de 2011 - Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor

Publicado por Governo do Estado da Bahia (extraído pelo Jusbrasil) - 7 anos atrás
Institui o Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor. Ver tópico
(2 documentos)

O GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 105, V, da Constituição Estadual, D E C R E T A

Art. 1º - Fica instituído o Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor, com a finalidade de incluir socioprodutivamente, pelo trabalho decente, pessoas em situação de pobreza e com potencial laborativo, com vistas à sua emancipação. Ver tópico

Parágrafo único - O Programa de que trata o caput deste artigo será executado pelo Estado em colaboração com a União, os Municípios e a sociedade, com base no conjunto de conceitos, objetivos, diretrizes e instrumentos estabelecidos neste Decreto. Ver tópico

Art. 2º - São beneficiários prioritários do Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor: Ver tópico

I- indivíduos inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal - CadÚnico, previsto no Decreto Federal nº 6.135, de 26 de junho de 2007, cuja renda familiar seja de até ½ (meio) salário mínimo; Ver tópico

II- agricultores familiares e empreendimentos familiares rurais, assim definidos nos termos da Lei Federal nº 11.326, de 27 de julho de 2006; Ver tópico

III- acampados, pré-assentados e assentados da Reforma Agrária; Ver tópico

IV- povos e comunidades tradicionais; Ver tópico

V- empreendimentos produtivos populares e solidários. Ver tópico

Parágrafo único - Para os fins do disposto no inciso V do caput deste artigo, compreendem-se como empreendimentos produtivos populares e solidários: Ver tópico

I- empreendimentos de economia solidária: entes privados que atendam aos princípios da autogestão, da democracia, da solidariedade, da cooperação, da equidade e da valorização do meio ambiente, do trabalho humano e do saber local; Ver tópico

II - empreendimentos individuais ou familiares: unidades econômicas de produção ou comercialização de bens ou serviços, pertencentes a pessoas físicas, formalizadas ou não, que trabalham sozinhas ou na estrutura da unidade familiar. Ver tópico

Art. 3º - O Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor terá como objetivos: Ver tópico

I - favorecer a inclusão socioprodutiva pelo trabalho decente das pessoas em situação de pobreza das zonas urbana e rural, com vistas à sua emancipação; Ver tópico

II - reduzir a vulnerabilidade econômica e social dos beneficiários do Programa; Ver tópico

III - elevar a renda da população em estado de pobreza, com prioridade para os indivíduos inscritos no CadÚnico; Ver tópico

IV - reduzir as desigualdades socioeconômicas, com vistas a favorecer a mobilidade social; Ver tópico

V - dinamizar, de maneira democrática, as atividades econômicas do Estado, promovendo a agricultura familiar e os empreendimentos produtivos populares e solidários. Ver tópico

Art. 4º - O Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor será desenvolvido, nas áreas urbana e rural, através das seguintes diretrizes: Ver tópico

I - programação multissetorial de ações governamentais; Ver tópico

II - articulação de ações de acesso a serviços socioassistenciais de segurança alimentar e nutricional, e interação com demais programas sociais do Estado; Ver tópico

III - estímulo à coesão social e à infraestrutura produtiva; Ver tópico

IV - articulação e promoção de infraestrutura social; Ver tópico

V - apoio ao associativismo e ao cooperativismo. Ver tópico

Art. 5º - O Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor terá como instrumentos: Ver tópico

I - promoção de assistência técnica para atividades agrícolas e não agrícolas; Ver tópico

II - promoção de aquisição e transferência de equipamentos e insumos produtivos para os beneficiários do Programa; Ver tópico

III - promoção, estímulo e apoio às ações de oferta de crédito; Ver tópico

IV - qualificação e intermediação do trabalhador autônomo; Ver tópico

V - formação e qualificação técnica dos beneficiários do Programa; Ver tópico

VI - promoção, estímulo e articulação das políticas públicas voltadas à agricultura familiar; Ver tópico

VII - promoção e estímulo às ações de fomento à comercialização de produtos oriundos dos empreendimentos produtivos populares e solidários; Ver tópico

VIII - promoção e estímulo às ações de verticalização da produção e comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar e da agroindústria familiar; Ver tópico

IX - promoção e estímulo às ações voltadas para regularização da ocupação das terras devolutas estaduais em benefício de comunidades tradicionais. Ver tópico

Art. 6º - A gestão do Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor será feita através dos seguintes Comitês: Ver tópico

I - Comitê Gestor; Ver tópico

II - Comitê Executivo Rural; Ver tópico

III - Comitê Executivo Urbano. Ver tópico

Art. 7º - O Comitê Gestor, instância de deliberação, tem por finalidade aprovar o planejamento do Programa, inclusive a fixação de suas metas, orientar a sua implementação e a sistemática de seu acompanhamento, bem como avaliar periodicamente os seus resultados. Ver tópico

Art. 8º - O Comitê Gestor terá a seguinte composição: Ver tópico

I - o Secretário da Casa Civil, que o coordenará; Ver tópico

II - o Secretário do Planejamento; Ver tópico

III - o Secretário da Fazenda; Ver tópico

IV - o Secretário de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza; Ver tópico

V - o Secretário da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária; Ver tópico

VI - o Secretário de Desenvolvimento e Integração Regional; Ver tópico

VII - o Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte; Ver tópico

VIII - o Secretário da Indústria, Comércio e Mineração. Ver tópico

Art. 9º - Para assegurar o cumprimento de sua finalidade, incumbe ao Comitê Gestor: Ver tópico

I- aprovar o planejamento das ações do Programa, a ser elaborado pelos Comitês Executivos; Ver tópico

II- promover a pactuação dos planos de ação propostos pelos Comitês Executivos; Ver tópico

III- promover a articulação e a integração das ações dos órgãos governamentais envolvidos na execução do Programa; Ver tópico

IV- supervisionar, controlar e avaliar a operacionalização do Programa; Ver tópico

V- definir a sistemática do monitoramento e da avaliação dos processos de gestão das ações do Programa; Ver tópico

VI- definir procedimentos sobre o desenvolvimento e implementação do Programa; Ver tópico

VII- elaborar resoluções e recomendações sobre procedimentos de gestão e acerca da aplicação e remanejamento dos recursos destinados ao Programa; Ver tópico

VIII- analisar e aprovar as propostas de metas a serem alcançadas pelo Programa, que forem apresentadas pelos Comitês Executivos; Ver tópico

IX- convidar instituições públicas ou privadas para participarem de suas reuniões temáticas; Ver tópico

X- promover a articulação entre os entes federados, com vistas ao alcance das metas estabelecidas para o Programa. Ver tópico

Art. 10 - A execução do Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor será feita pelos Comitês Executivos Rural e Urbano, instâncias subordinadas ao Comitê Gestor. Ver tópico

Parágrafo único - Cabe aos Comitês Executivos Rural e Urbano: Ver tópico

I- apresentar ao Comitê Gestor, para sua análise e aprovação, os planos de ação necessários à implementação e operacionalização do Programa; Ver tópico

II- promover os meios necessários à execução dos planos de ação, observada a sistemática de monitoramento e avaliação do Programa que for definida pelo Comitê Gestor; Ver tópico

III- estabelecer procedimentos para a execução das ações necessárias à implementação e desenvolvimento do Programa; Ver tópico

IV- promover a articulação com os gestores municipais e com a sociedade civil organizada, com vistas ao alcance dos objetivos traçados para o Programa; Ver tópico

V- convidar instituições públicas ou privadas para participarem de suas reuniões temáticas; Ver tópico

VI - elaborar e encaminhar ao Comitê Gestor relatórios executivos bimestrais, ou quando solicitado por este, sobre a execução do Programa no âmbito das competências das Secretarias executoras. Ver tópico

Art. 11 - O Comitê Executivo Rural, coordenado pela Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária, será responsável pela execução das ações do Programa no âmbito das atividades agrícolas, e terá a seguinte composição: Ver tópico

I- 01 (um) representante da Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária; Ver tópico

II- 01 (um) representante da Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza; Ver tópico

III- 01 (um) representante da Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional; Ver tópico

IV - o Presidente da Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola - EBDA; Ver tópico

V - o Diretor-Presidente da BAHIAPESCA; Ver tópico

VI - o Diretor Executivo da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional - CAR. Ver tópico

Parágrafo único - Os membros de que tratam os incisos I a III serão indicados pelos respectivos titulares das Pastas. Ver tópico

Art. 12 - O Comitê Executivo Urbano, coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza, será responsável pela execução das ações do Programa no âmbito das atividades não agrícolas, e terá a seguinte composição: Ver tópico

I- 01 (um) representante da Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza; Ver tópico

II- 01 (um) representante da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte; Ver tópico

III- 01 (um) representante da Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração; Ver tópico

IV - 01 (um) representante da Secretaria da Educação; Ver tópico

V - 01 (um) representante da Secretaria de Desenvolvimento Urbano; Ver tópico

VI - o Presidente da Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A. - DESENBAHIA; Ver tópico

VII - o Diretor Geral da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB; Ver tópico

VIII - o Diretor Executivo da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional - CAR. Ver tópico

Parágrafo único - Os membros de que tratam os incisos I a V serão indicados pelos respectivos titulares das Pastas. Ver tópico

Art. 13 - Para a execução do Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor poderão ser firmados convênios, acordos de cooperação, ajustes ou outros instrumentos congêneres com órgãos e entidades da Administração Pública Federal ou dos Municípios, com consórcios públicos e entidades privadas, na forma da legislação pertinente. Ver tópico

Art. 14 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. Ver tópico

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, em 11 de agosto de 2011.

JAQUES WAGNER

Governador

Eva Maria Cella Dal Chiavon - Secretária da Casa Civil

Zezéu Ribeiro - Secretário do Planejamento

Eduardo Seixas de Salles - Secretário da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária

Carlos Martins Marques de Santana - Secretário da Fazenda

Carlos Alberto Lopes Brasileiro - Secretário de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza

Osvaldo Barreto Filho - Secretário da Educação

Nilton Vasconcelos Júnior - Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte

James Silva Santos Correia - Secretário da Indústria, Comércio e Mineração

Cícero de Carvalho Monteiro - Secretário de Desenvolvimento Urbano

Wilson Alves de Brito Filho - Secretário de Desenvolvimento e Integração Regional

Disponível em : <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/1028767/decreto-13167-11>

Anexo B - Lei nº. 12.368, de 13 de dezembro de 2011 - “que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária”.

Publicado por Governo do Estado da Bahia (extraído pelo Jusbrasil) - 7 anos atrás
Dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária. Ver tópico (1 documento)

O VICE-GOVERNADOR, NO EXERCÍCIO DO CARGO DE GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA, faço saber que a Assembleia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I –

Disposições Preliminares

Art. 1º - Fica instituída a Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia - PEFES/BA, na forma prevista nesta Lei. Ver tópico

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, considera-se: Ver tópico

I- Economia Solidária - conjunto de iniciativas que visa a organizar a produção de bens e de serviços, o acesso e a construção do conhecimento, a distribuição, o consumo e o crédito, em consonância com princípios e práticas que lhe são característicos; Ver tópico

II- Atores do Ambiente de Economia Solidária - os Empreendimentos, as Redes de Empreendimentos, os Consumidores, as Entidades de Apoio, Assessoria e Fomento, os Fóruns e o Poder Público; Ver tópico

III- Princípios da Economia Solidária - a autogestão, a democracia, a solidariedade, a cooperação, a equidade, a valorização do meio ambiente, a valorização do trabalho humano, a valorização do saber local e a igualdade de gênero, geração, etnia e credo; Ver tópico

IV- Práticas da Economia Solidária - a autonomia institucional, a democratização dos processos decisórios, o exercício de atividade econômica em organização autogestionária e coletiva de padrão comunitário e solidário de estruturação e relações sociais, o comércio justo, o consumo consciente, as finanças solidárias e a agregação de finalidades econômica e social; Ver tópico

V - Empreendimentos de Economia Solidária - os entes privados que atendam a princípios e práticas da economia solidária, tendo por objeto o desenvolvimento de atividades de trabalho, produção, distribuição, consumo, poupança e/ou crédito; Ver tópico

VI - Rede de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário - a reunião de Empreendimentos de Economia Solidária, Instituições de Apoio e Fomento e/ou produtores e consumidores que, conservando autonomia organizacional, unem-se para alcançar objetivos comuns; Ver tópico

VII - Consumidores - pessoas físicas ou jurídicas assim reconhecidas pela legislação consumerista e que praticam consumo ético e consciente; Ver tópico

VIII - Entidades de Apoio, Assessoria e Fomento à Economia Solidária - organizações que desenvolvem ações de apoio direto a Empreendimentos e Redes de Empreendimentos de Economia Solidária, através de capacitação, assessoria, incubação, assistência técnica, financiamento, organização e acompanhamento. Ver tópico

CAPÍTULO II –

Da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária

Art. 3º - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária, enquanto estratégia de desenvolvimento sustentável, democrático, incluyente e socialmente justo, deve perseguir os seguintes objetivos: Ver tópico

I - contribuir para a concretização dos preceitos constitucionais que garantem aos cidadãos e cidadãs o direito a uma vida digna; Ver tópico

II - fortalecer e estimular a organização e participação social e política da economia solidária; Ver tópico

III - reconhecer e fomentar as diferentes formas organizativas da economia solidária; Ver tópico

IV - contribuir para a geração de riqueza, melhoria da qualidade de vida e promoção da justiça social; Ver tópico

V - contribuir para a equidade de gênero, de raça, de etnia e de geração, propiciando condições concretas para a participação de todos; Ver tópico

VI - democratizar e promover o acesso da economia solidária aos fundos públicos, aos instrumentos de fomento, aos meios de produção e às tecnologias sociais necessárias ao seu desenvolvimento; Ver tópico

VII - promover a integração, interação e intersectorialidade das várias políticas públicas que possam fomentar a economia solidária; Ver tópico

VIII - apoiar ações que aproximem consumidores e produtores, impulsionando, na sociedade, reflexões e práticas relacionadas ao consumo consciente, inclusive através de campanhas educativas; Ver tópico

IX - contribuir para a redução das desigualdades regionais com políticas de desenvolvimento territorial sustentável; Ver tópico

X - promover práticas produtivas ambientalmente sustentáveis; Ver tópico

XI - promover o trabalho decente nos empreendimentos econômicos solidários; Ver tópico

XII - fomentar a articulação em redes entre os grupos de economia solidária; Ver tópico

XIII - propiciar a formação para autogestão, tendo em vista que esta forma de relação se diferencia fundamentalmente das relações que se estabelecem no sistema capitalista; Ver tópico

XIV - agregar o conhecimento e a incorporação de tecnologias sociais nos Empreendimentos de Economia Solidária, com vistas a promover a redução da vulnerabilidade, a prevenção da falência e a consolidação daqueles que tenham potencial de crescimento, buscando construir, com os Empreendimentos, outro ambiente econômico e tornar suas atividades sustentáveis; Ver tópico

XV - estimular a associação entre pesquisadores, parceiros e empreendimentos, estimulando a produção intelectual sobre o tema, como estudos, pesquisas, publicações e material didático de apoio aos Empreendimentos de Economia Solidária. Ver tópico

Parágrafo único - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será fomentada através de programas, projetos, parcerias com a iniciativa privada e organizações da sociedade civil, convênios e outras formas admitidas legalmente. Ver tópico

Art. 4º - São instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária: Ver tópico

I- formação e capacitação técnica e profissional em Economia Solidária, comércio justo e solidário, consumo consciente, gestão e operação de tecnologias sociais aplicadas aos processos econômico e social de que participam os atores da Economia Solidária; Ver tópico

II- auxílio à articulação de redes de agentes que promovam o consumo solidário e o comércio justo e solidário; Ver tópico

III- inclusão de conteúdo atinente à Economia Solidária de forma transversal e multidisciplinar nas atividades extracurriculares da rede estadual de ensino e seus respectivos projetos políticos pedagógicos nos diferentes níveis e modalidades de ensino; Ver tópico

IV- apoio técnico multidisciplinar para incubação, gestão e operação de Empreendimentos e Redes de Empreendimentos de Economia Solidária; Ver tópico

V- utilização de bens, equipamentos e maquinários públicos, preferencialmente a título gratuito, na forma da legislação estadual; Ver tópico

VI- criação e promoção de linhas de crédito específicas, microcrédito, com taxas de juros e garantias diferenciadas, adequadas aos Empreendimentos de Economia Solidária; Ver tópico

VII- apoio à divulgação de princípios e práticas de economia solidária; Ver tópico

VIII- apoio ao desenvolvimento de logísticas de produção, armazenamento e distribuição; Ver tópico

IX- apoio à realização de eventos de economia solidária; Ver tópico

X- apoio para divulgação e comercialização de bens produzidos e/ou consumidos em ambiente de economia solidária, mediante a instalação de centros de comércio e feiras; Ver tópico

XI- incentivo à introdução de produtos e serviços da economia solidária no mercado interno e externo; Ver tópico

XII- apoio para a criação de ambientes adequados à articulação política, ao fortalecimento da identidade e ao intercâmbio técnico, científico e cultural; Ver tópico

XIII- convênios com entidades públicas e privadas; Ver tópico

XIV- orientação técnica para constituição e registro de Empreendimentos de Economia Solidária; Ver tópico

XV- fomento ao comércio justo e solidário e ao consumo responsável, através do apoio à constituição de redes e cadeias solidárias de produção, de comercialização,

de logística e de consumo solidários, o assessoramento técnico contínuo e sistemático à comercialização e à promoção do consumo responsável. Ver tópico

§ 1º - A execução dos instrumentos pode ser direta ou indireta, mediante contrato ou convênio, com ente estatal ou privado. Ver tópico

§ 2º - A execução dos instrumentos deve receber atenção prioritária do Estado e seus agentes, com vistas a garantir destinação de recursos necessários e eficiência de atos administrativos praticados no âmbito desta Política. Ver tópico

§ 3º - O apoio para comercialização consiste na busca de alternativas para comercializar e divulgar a produção dos empreendimentos, mediante o apoio à instalação de centros de comércio e de feiras, o incentivo à introdução de novos produtos e serviços no mercado interno e externo e o auxílio à articulação de redes de agentes que promovam o consumo solidário e o comércio justo. Ver tópico

Art. 5º - A execução dos instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária pode envolver a execução de ações mediante discriminação positiva em questões de gênero, geração, etnia e/ou quaisquer outros segmentos socioeconômicos, desde que em favor dos econômico e socialmente desprivilegiados, obedecidos os princípios da Administração Pública. Ver tópico

Art. 6º - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será coordenada pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, que poderá instalar unidades de atendimento para execução dos instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária. Ver tópico

Art. 7º - São diretrizes da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária: Ver tópico

I- prevalência de ações em favor de segmentos econômico e socialmente desprivilegiados da sociedade; Ver tópico

II- prevalência de ações emancipatórias sobre ações assistenciais, de modo que estas, quando executadas, sejam acessórias àquelas; Ver tópico

III- reconhecimento das diferentes formas organizativas dos atores da Economia Solidária, inclusive das sociedades em comum, ressalvado o interesse de promover a segurança jurídica, mediante incentivo à regularização dos mesmos; Ver tópico

IV- perenização das ações de fomento à economia solidária; Ver tópico

V - busca de articulação com ações executadas por demais atores da Economia Solidária. Ver tópico

Art. 8º - As ações relativas à Política Estadual de Fomento à Economia Solidária serão dirigidas aos Empreendimentos e Redes de Empreendimentos de Economia Solidária, ressalvada a hipótese de articulação com outras políticas públicas que contemplem novos beneficiários. Ver tópico

Art. 9º - São beneficiários da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária apenas os Empreendimentos e Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário, com sede e atuação no território do Estado da Bahia. Ver tópico

Art. 10 - O agente executor da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será o Estado da Bahia, por meio de seus órgãos e entidades. Ver tópico

Parágrafo único - Para a execução da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária poderão ser firmados convênios, acordos de cooperação, ajustes ou outros instrumentos congêneres com órgãos e entidades da Administração Pública Federal ou dos Municípios, com organizações da sociedade civil e entidades privadas, na forma da legislação pertinente. Ver tópico

Art. 11 - Para que o Empreendimento de Economia Solidária ou a Rede de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário possam usufruir dos benefícios instituídos por esta Lei, deverão ser certificados como tais, através de ato do Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte. Ver tópico

§ 1º - A certificação de que trata o caput deste artigo deverá observar a metodologia desenvolvida pela Secretaria Executiva do Conselho Estadual de Economia Solidária, que levará em consideração os critérios técnicos utilizados pelo Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária - SIES, da Secretaria Nacional de Economia Solidária, órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego. Ver tópico

§ 2º - No desenvolvimento da metodologia de certificação, mencionada no parágrafo anterior, a Secretaria Executiva do Conselho Estadual de Economia Solidária deverá ouvir o colegiado acerca dos critérios técnicos a serem definidos. Ver tópico

Art. 12 - Aproveita-se, em favor da Rede de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário, a inscrição de qualquer de suas entidades componentes no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária - SIES. Ver tópico

Art. 13 - Poderá o Estado da Bahia, a qualquer tempo, instituir registro dos Empreendimentos do setor da Economia Solidária, sem prejuízo do apoio às ações do SIES. Ver tópico

CAPÍTULO III -

Do Conselho Estadual de Economia Solidária

Art. 14 - Fica criado, na estrutura da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, o Conselho Estadual de Economia Solidária - CEES/BA, órgão colegiado, com funções consultivas e deliberativas. Ver tópico

Art. 15 - O Conselho Estadual de Economia Solidária tem as seguintes competências: Ver tópico

I- acompanhar a execução da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária; Ver tópico

II- definir mecanismos para facilitar o acesso dos Empreendimentos de Economia Solidária aos serviços públicos estaduais; Ver tópico

III- buscar garantias institucionais para que os empreendimentos de Economia Solidária possam participar das licitações públicas; Ver tópico

IV- desenvolver mecanismos e formas de facilitar o acesso dos Empreendimentos de Economia Solidária a recursos públicos; Ver tópico

V- opinar acerca dos critérios técnicos adotados para a certificação dos Empreendimentos de Economia Solidária e das Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário; Ver tópico

VI- promover o controle social da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária; Ver tópico

VII- sugerir os critérios para a seleção de programas e projetos a serem implementados e/ou financiados no âmbito da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária; Ver tópico

VIII- acompanhar e avaliar os ganhos sociais e o desempenho de ações, programas e projetos que fazem parte da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária; Ver tópico

IX- acompanhar e avaliar os programas de fomento aos Empreendimentos de Economia Solidária desenvolvidos pelos órgãos do Estado; Ver tópico

X - elaborar e aprovar seu Regimento Interno; Ver tópico

XI - propor aos órgãos e às instituições estaduais da Administração Pública Direta e Indireta ações destinadas a alcançar os objetivos desta Política; Ver tópico

XII - opinar sobre assuntos relacionados à Política Estadual de Fomento à Economia Solidária; Ver tópico

XIII - assessorar, estudar e propor diretrizes de políticas governamentais voltadas ao fortalecimento da economia solidária. Ver tópico

Art. 16 - O Conselho Estadual de Economia Solidária será composto pelos seguintes membros: Ver tópico

I- 01 (um) representante da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte - SETRE, que o presidirá; Ver tópico

II- 01 (um) representante da Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza - SEDES; Ver tópico

III- 01 (um) representante da Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária - SEAGRI; Ver tópico

IV- 01 (um) representante da Secretaria da Educação - SEC; Ver tópico

V- 01 (um) representante da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECTI; Ver tópico

VI- 01 (um) representante da Agência de Fomento do Estado da Bahia - DESENBAHIA; Ver tópico

VII- 01 (um) representante da Secretaria Executiva do Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza do Estado da Bahia - FUNCEP; Ver tópico

VIII- 04 (quatro) representantes de Empreendimentos de Economia Solidária; Ver tópico

IX- 03 (três) representantes de Entidades de Assessoria e Fomento à Empreendimentos e Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário; Ver tópico

X- 01 (um) representante da Coordenação do Fórum Baiano de Economia Solidária - FBES; Ver tópico

XI- 01 (um) representante da Superintendência Regional do Trabalho na Bahia - SRTE-BA. Ver tópico

§ 1º - Os representantes indicados nos incisos I a VII serão escolhidos pelos Titulares dos respectivos órgãos. Ver tópico

§ 2º - Os representantes indicados nos incisos VIII, IX e X serão escolhidos pelo Fórum Baiano de Economia Solidária - FBES, em reunião plenária convocada para tal fim. Ver tópico

§ 3º - O representante indicado no inciso XI será escolhido pela Superintendência Regional do Trabalho na Bahia - SRTE-BA. Ver tópico

§ 4º - Os membros titulares e suplentes serão nomeados pelo Governador do Estado para um mandato de 02 (dois) anos, permitida uma recondução por igual período. Ver tópico

§ 5º - A participação no Conselho Estadual de Economia Solidária não será remunerada, sendo considerada função relevante. Ver tópico

Art. 17 - O Conselho Estadual de Economia Solidária poderá instituir, na forma que dispuser o seu Regimento Interno, Grupos de Trabalho de composição paritária, em caráter permanente ou temporário, para a realização de estudos e a elaboração de propostas sobre temas específicos que possam contribuir para a execução das competências definidas nesta Lei. Ver tópico

Art. 18 - O Conselho Estadual de Economia Solidária disporá de uma Secretaria Executiva, a ser exercida pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, competindo-lhe prestar o necessário apoio administrativo para o desempenho das suas funções, e contará com recursos orçamentários e financeiros consignados à referida Pasta. Ver tópico

Art. 19 - O Regimento Interno definirá as normas de funcionamento do Conselho Estadual de Economia Solidária. Ver tópico

CAPÍTULO IV -

Disposições Finais

Art. 20 - O Conselho Estadual de Economia Solidária deve iniciar o seu funcionamento em até 30 (trinta) dias após a nomeação de seus membros. Ver tópico

§ 1º - O Conselho Estadual de Economia Solidária aprovará o seu Regimento Interno no prazo de 30 (trinta) dias após a posse de seus membros, observado o quórum de 2/3 (dois terços) da sua composição. Ver tópico

§ 2º - Enquanto pender a aprovação do Regimento Interno, as deliberações do Conselho Estadual de Economia Solidária serão tomadas por maioria simples dos membros presentes, observado o quórum mínimo de 2/3 (dois terços) para a instalação de suas sessões. Ver tópico

Art. 21 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Ver tópico

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, em 13 de dezembro de 2011.

OTTO ALENCAR

Governador em exercício

Carlos Mello - Secretário da Casa Civil em exercício

Nilton Vasconcelos Júnior - Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte

Osvaldo Barreto Filho - Secretário da Educação

Carlos Alberto Lopes Brasileiro - Secretário de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza

Paulo Francisco de Carvalho Câmera - Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação

Jairo Alfredo Oliveira Carneiro - Secretário da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária em exercício

Disponível em : <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/1030376/lei-12368-11>

Anexo C - Edital de seleção pública nº. 09 de 2012

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE - SETRE

EDITAL DE SELEÇÃO Nº 09/2012

ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS EMPRENDIMENTOS ASSOCIATIVOS POPULARES E SOLIDÁRIOS E REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E COMÉRCIO JUSTO E SOLIDÁRIO, ATRAVÉS DA IMPLANTAÇÃO DE CENTRO PÚBLICO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, POR ENTIDADE DE DIREITO PRIVADO SEM FINS LUCRATIVOS, QUALIFICADA OU QUE PRETENDA QUALIFICAR-SE COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA**EDITAL DE SELEÇÃO Nº 09/2012**

A SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE, doravante denominada SETRE, torna público para conhecimento dos interessados que fará realizar processo público de Seleção para a escolha de entidade de direito privado sem fins lucrativos, qualificada ou que pretenda qualificar-se como Organização Social, para celebrar Contrato de Gestão para desenvolvimento e gerência do Serviço de Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, através da implantação de Centro Público, cujo núcleo central funcionará nos Territórios XXX, Estado da Bahia, processada nos termos da Lei Estadual nº. 8.647, de 29 de julho de 2003, Decretos nº. 8.890, de 21 de janeiro de 2004, e nº. 9.588 de 11 de outubro de 2005; da Lei Estadual n.º 12.368, que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária; e condições fixadas neste Edital e seus Anexos, que poderão ser adquiridos na sede da SETRE, situada na Avenida Luís Viana Filho, n.º 200, CAB, Salvador-BA ou no endereço eletrônico www.portaldotrabalho.ba.gov.br.

I - OBJETO

Gerência do Serviço de Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, qualificada ou que pretenda qualificar-se como Organização Social, conforme definido neste Edital e seus Anexos, através da implantação de Centro Público de Economia Solidária nos seguintes territórios:

LOTE 1 – Região Metropolitana de Salvador 1 (Camaçari, Candeias, Dias D'Avila, Lauro de Freitas, Madre de Deus, Mata de São João, Pojuca, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passe, Simões Filho)

LOTE 2 – Região Metropolitana de Salvador 2 (Regiões Administrativas de Itapagipe, Liberdade, São Caetano, Subúrbio Ferroviário, Ilhas,)

LOTE 3 – Região Metropolitana de Salvador 3 (Regiões Administrativas de Centro, Barra, Rio Vermelho, Brotas, Pituba, Boca do Rio, Itapoan, Ipitanga, Municípios de Itaparica, Vera Cruz)

LOTE 4 – Região Metropolitana de Salvador 4 (Regiões Administrativas de Cajazeiras, Valeria, Pau da Lima, Tancredo Neves e Cabula)

LOTE 5 – Recôncavo

LOTE 6 – Sertão Produtivo LOTE 7 – Litoral Sul

LOTE 8 – Bacia do Jacuípe

LOTE 9 – Sertão do São Francisco

II - PRAZOS

2.1. O prazo de vigência da contratação será de 02 (dois) anos, tendo por termo inicial de vigência a data da sua assinatura, podendo ser repactuado no todo ou em parte, mediante termo aditivo, depois de demonstrado, por meio de relatório técnico elaborado pela Superintendência de Economia Solidária – SESOL/SETRE, o alcance das metas estabelecidas, observando a legislação vigente.

2.2. O prazo para a assinatura do Contrato de Gestão será de até 30 (trinta) dias após a homologação do resultado do Processo de Seleção, observadas as condições previstas nos art. 22, da Lei nº 8.647/03 e Decreto Estadual nº 8.890/04 e nº 9.855/05.

2.3. Todos os prazos serão sempre contados em dias corridos, salvo indicação em contrário.

III - DATA, LOCAL, HORÁRIO DE REALIZAÇÃO E ESCLARECIMENTOS

3.1 A PROPOSTA DE TRABALHO e a DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO deverão ser encaminhadas a SETRE em até quinze dias após publicação deste Edital no Diário Oficial do Estado.

3.2 O prazo acima estabelecido poderá ser prorrogado por igual período, sendo tal decisão divulgada no site oficial da SETRE: <http://www.portaldotrabalho.ba.gov.br/>

3.3 A sessão pública para recebimento e abertura das propostas ocorrerá no sexto dia útil após o encerramento do prazo para recebimento das propostas, às 9 horas, no auditório do Espaço Crescer, situado no edifício sede da SETRE.

3.4 Na eventualidade da não realização da sessão pública na data e hora estabelecidas, será marcada nova data e hora, utilizando-se dos mesmos procedimentos da divulgação anterior.

3.5 Até 02 (dois) dias úteis antes da data fixada para a realização da sessão pública, poderão ser solicitados esclarecimentos por escrito, através do e-mail lara.andrade1@setre.ba.gov.br, cabendo a Comissão Julgadora prestar as informações no prazo de até 01 (um) dia útil.

IV - CONDIÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO

4.1 Comprovação de sua condição de entidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, com seus objetivos relacionados ao objeto deste Edital de Seleção.

4.2 Não poderão participar do processo de Seleção:

4.2.1 Entidades de benefício mútuo, destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

4.2.2 Sindicatos, associações de classe ou de representação de categoria de profissional;

4.2.3 Instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

4.2.4 Organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

4.2.5 Entidades e empresas que comercializem planos de saúde e assemelhados;

4.2.6 Escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

4.2.7 Cooperativas;

4.2.8 Entidades desportivas e recreativas dotadas de estrutura ou escopo empresarial.

V - CONDIÇÕES PARA ADJUDICAÇÃO

5.1 Para fins de melhor atendimento ao objeto do contrato, cada entidade só poderá propor vincular-se a, no máximo, 3 (três) Lotes, simultaneamente.

VI – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO

6.1 A PROPOSTA DE TRABALHO e a DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO deverão ser entregues no dia e horário estabelecidos no item III, em 02 (dois) envelopes distintos, opacos, devidamente fechados e rotulados de Envelope 01 e Envelope 02;

6.1.1 Os envelopes referidos deverão estar rotulados externamente com os seguintes informes:

ENVELOPE 01:PROPOSTA DE TRABALHO

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE – SETRE

PROCESSO N°

(Razão social e endereço da entidade)

ENVELOPE 02: DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE – SETRE

PROCESSO N°

(Razão social e endereço da entidade)

6.1.1 Apresentação de documentos comprobatórios da regularidade jurídico-fiscal e da situação econômico-financeira da entidade, a saber:

Ato constitutivo, estatuto em vigor registrado em cartório, acompanhado da ata de comprovação da eleição de sua atual diretoria;

Prova de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas;

Prova de regularidade para com as Fazendas Federal (Certidão Negativa de Tributos - CNT e Certidão Negativa da Dívida Ativa - CNDA), Estadual e Municipal ou outra equivalente, na forma da Lei;

Prova de regularidade relativa à Seguridade Social (INSS) e com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), através da Certidão Negativa de Débito - CND;

Prova de regularidade relativa ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, através do Certificado de Regularidade de Situação – CRS;

Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício, exigível em Lei, que comprovem a situação financeira da entidade. Esta, conforme o caso, apresentará publicação do Balanço ou cópias reprográficas das páginas do Livro Diário onde foram transcritos o Balanço e a Demonstração de Resultados com os respectivos Termos de Abertura e Encerramento registrados na Junta Comercial do Estado da sede da entidade, ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos, todos, obrigatoriamente, firmados pelo Contador e por Dirigente, qualificados, vedada a substituição por Balancetes ou Balanço provisórios;

Prova de regularidade trabalhista através de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT.

6.1.2 Apresentação de proposta técnica composta por:

Comprovação da experiência gerencial dos profissionais que compõem a diretoria executiva, entendendo esta como o primeiro escalão hierárquico da entidade (Anexo VI Critério C1);)

Comprovação da capacidade técnica do seu corpo funcional (Anexo VI Critério C2)

Comprovação da experiência gerencial do coordenador geral do Centro Público de Economia Solidária – CESOL (Anexo VI Critério C3);

Apresentação de documentos que denotem a qualidade dos serviços a serem prestados, contendo proposta metodológica de pesquisa periódica de satisfação

quanto aos serviços prestados aos empreendimentos associativos, procedimentos a serem adotados para acolhimento contínuo de manifestações por parte dos empreendimentos associativos e dos trabalhadores do CESOL, além de documento contendo proposta metodológica de aferição e acompanhamento periódico da evolução do grau de sustentabilidade socioproductiva dos empreendimentos associativos (Anexo VI Critério C4);

Apresentação de informações necessárias à aferição da eficiência prevista, incluindo orçamento de custeio, previsão de horas técnicas de atendimento, previsão do número de empreendimento a serem atendidos, especificando custo hora por empreendimento (Anexo VI Critério C5);

Apresentação de documentos comprobatórios de parcerias institucionais; proposta de captação de recursos oriundos de outras fontes; plano de cargos salários e benefícios; manual de aquisições, locação, e alienação de bens e manual de seleção e contratação de pessoal (Anexo VI Critério C6);

Apresentação de proposta de incremento das metas de Estudos de Viabilidade Econômica – EVE a serem realizados e de assistência em comercialização, assim como proposição de outros serviços e atividades relevantes ao alcance da sustentabilidade socioproductiva dos empreendimentos associativos (Anexo VI Critério C7).

6.1.3 Apresentação de proposta orçamentária para execução do plano de trabalho (Anexo IX);

6.2 Fica estabelecida a validade mínima da proposta por 120 (cento e vinte) dias, contados a partir da data do seu recebimento pela Comissão Julgadora;

Para cada Lote deve ser apresentada uma Proposta de Trabalho específica;

Os documentos referentes à regularidade jurídica fiscal (item 6.1.1) podem ser apresentados em única via, ainda que a proponente apresente propostas para mais de um Lote.

É vedada a qualquer pessoa física ou jurídica a representação de mais de 01 (uma) entidade na presente seleção.

As entidades deverão assumir todos os custos associados à elaboração de suas propostas, não cabendo nenhuma indenização pela aquisição dos elementos necessários à organização e apresentação das propostas.

VII - PROCEDIMENTOS E CRITÉRIOS PARA ANÁLISE E JULGAMENTO DAS PROPOSTAS

7.1 O processamento e julgamento das propostas obedecerão às disposições contidas na Lei Estadual nº 8.647, de 29 de julho de 2003, especialmente o Capítulo III e o Decreto Estadual nº 8.890, de 21 de janeiro de 2004, especialmente o Capítulo III, Seção II.

7.2 No dia, horário e local indicados no item IV do Edital, em sessão pública, a Comissão Julgadora procederá ao recebimento das credenciais do representante legal da entidade jurídica e o envelope contendo a PROPOSTA DE TRABALHO e a DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO, procedendo em seguida à sua abertura.

7.2.1 A Entidade, nas sessões públicas, poderá se fazer representar por dirigente, por procurador ou pessoa devidamente credenciada, através de instrumento público ou particular, escrito e firmado pelo representante legal da mesma, a quem seja outorgado ou conferido amplos poderes de representação em todos os atos e termos do Edital;

7.2.2 Quando a representação se fizer por intermédio de instrumento particular esse, obrigatoriamente, terá a firma reconhecida;

7.2.3 Os documentos da representação por instrumento público ou por Estatuto, quando apresentados em cópia reprográfica, obrigatoriamente deverão estar autenticados;

7.2.4 A credencial será acompanhada de documento de identificação do representante, emitido por Órgão Público;

7.2.5 O representante da Entidade participante que não apresentar o instrumento de representação ou cuja documentação não atenda às especificações retro citadas ficará impedido de quaisquer manifestações em referência a fatos relacionados com a presente Seleção.

7.3 A abertura dos envelopes relativos a PROPOSTAS DE TRABALHO e DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO será realizada sempre em ato público, previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada assinada pelos licitantes e pela comissão ou servidor responsável.

7.4 Todos os documentos contidos nos envelopes serão rubricados pelos representantes credenciados das entidades participantes e Comissão.

7.5 É facultado à comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, promover diligência destinada a esclarecer ou complementar a instrução do processo.

7.6 A comissão poderá conceder aos licitantes o prazo de 03 (três) dias úteis para a juntada posterior de documentos cujo conteúdo retrate situação fática ou jurídica já existente na data da apresentação da proposta.

7.7 Os erros materiais irrelevantes serão objeto de saneamento, mediante ato motivado da comissão de licitação.

7.8 Iniciada a abertura dos envelopes contendo as PROPOSTAS DE TRABALHO, não será permitida a participação de retardatários.

7.9 Após a abertura do envelope contendo a PROPOSTA DE TRABALHO, não cabe desistência, salvo por motivo justo e aceito pela Comissão.

7.10 A análise pela Comissão dos elementos da PROPOSTA DE TRABALHO será efetuada em reunião reservada da Comissão.

7.11 O julgamento das PROPOSTAS DE TRABALHO será realizado através do cálculo do ITP (Índice Técnico da Proposta) e a classificação das propostas far-se-á pela média ponderada das propostas técnicas e orçamentária, conforme Anexo VI;

7.12 Ocorrendo a hipótese de igualdade de pontuação entre mais de uma PROPOSTA DE TRABALHO para a prestação dos serviços a serem transferidos, a Comissão Julgadora realizará o desempate segundo a ordem dos critérios abaixo relacionados:

Primeiro: Maior pontuação no Critério 3, constante do Anexo VI;

Segundo: Maior Pontuação no Critério 7, constante do Anexo VI; Terceiro: Sorteio

7.13 Divulgada a classificação das propostas de trabalho, e não havendo registro de protesto ou impugnação e desde que haja declaração expressa consignada em ata de renúncia a recurso ou a apresentação do termo de renúncia de todos os participantes, a Comissão Julgadora prosseguirá nos andamentos dos trabalhos;

7.14 A comissão dará início a fase de habilitação com a abertura do **ENVELOPE 1 – HABILITAÇÃO**, conferindo e examinando os documentos nele contidos, bem como a autenticidade dos mesmos, confirmando as condições de habilitação.

7.15 O Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, após parecer final da Comissão Especial de Julgamento, emitirá Ato de Homologação, declarando a Entidade vencedora por lote;

7.16 Após a homologação, será dado início, no prazo de 30 (trinta) dias, ao processo para a assinatura do Contrato de Gestão, observado o disposto no art.22 do Decreto nº 8.890/04;

7.17 O processo de seleção poderá ser revogado ou anulado, respeitado o contraditório;

7.18 Até a assinatura do Contrato de Gestão, poderá o Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte desclassificar propostas das entidades participantes, em despacho motivado, sem direito a indenização ou ressarcimento e sem prejuízo de outras sanções, se tiver ciência de fato ou circunstância, anterior ou posterior ao julgamento da seleção, que represente infração aos termos do Edital, respeitado o contraditório.

VIII - DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

8.1 A despesa com a futura contratação correrá à conta do orçamento:

8.1.1 UNIDADE GESTORA: 012

8.1.2 PRGRAMA VIDA MELHOR: 116

8.1.3 PROJETO/ATIVIDADE: 7721

8.1.3.1 ELEMENTO DE DESPESA: 33.50.41 e 44.50.42

8.1.4 FONTES ORÇAMENTÁRIAS: 15, 28 e 00.

8.1.5 VALOR TOTAL DO EDITAL: R\$ 28.800.000,00 (vinte e oito milhões e oitocentos mil reais)

IX - VALOR GLOBAL DO CONTRATO DE GESTÃO

9.1 O valor máximo a ser disponibilizado pelo Estado da Bahia para a prestação dos serviços transferidos será de R\$ 3.200.000,00 (três milhões e duzentos mil reais) para os 24 (vinte e quatro) meses de contrato.

X - PAGAMENTO

10.1 O pagamento será efetuado conforme definido nas condições a seguir estabelecidas:

10.1.1.O valor global do contrato de gestão será repassado em 8 (oito) parcelas trimestrais de acordo com o cronograma de desembolso e cumprimento de metas, em conformidade com o disposto no Anexo IV – Indicadores e Metas a serem alcançadas pela Organização Social, sendo a primeira parcela repassada até 5 (cinco) dias úteis após a assinatura do contrato de gestão e as demais parcelas até o 5º dia útil do mês subsequente ao término do trimestre.

10.1.2.As metas contratuais serão avaliadas trimestralmente por Centro Público e, em caso de não cumprimento, será efetuado o desconto compatível sobre no máximo 50% do valor da parcela, consoante dispõe o Anexo VII – Parâmetros para Avaliação de Desempenho e Aplicação de Desconto.

XI - ALTERAÇÃO CONTRATUAL

11.1 O Contrato de Gestão poderá ser alterado, parcial ou totalmente, mediante justificativas por escrito, que conterão a declaração de interesse de ambas as partes, e deverá ser autorizado pelo Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia.

XII – DA RESCISÃO

12.1 O Contrato de Gestão poderá ser rescindido, por qualquer das partes, por acordo ou por ato unilateral, dentro das condições e hipóteses estabelecidas no referido Contrato.

XIII. DAS IMPUGNAÇÕES, DOS RECURSOS E DAS REPRESENTAÇÕES

13.1 Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar, perante o Secretário Estadual de Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, o presente edital por irregularidade na aplicação da Lei, devendo protocolar o pedido até 05 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes das propostas, cabendo à Administração julgar a impugnação em até 03 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade de representação ao Tribunal de Contas.

13.2 Decairá do direito de impugnar, perante a Administração, as falhas ou irregularidades do edital de seleção, o proponente que não o fizer até o segundo dia útil que anteceder à data prevista no edital para recebimento dos envelopes e início da abertura dos envelopes das propostas, hipótese em que tal impugnação não terá efeito de recurso.

13.3 A impugnação feita tempestivamente pelo proponente não o impedirá de participar do processo de seleção até que seja proferida decisão final na via administrativa.

13.4 A desclassificação do proponente importa a preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes.

13.5 Se reconhecida a procedência das impugnações ao instrumento convocatório, a Administração procederá a sua retificação e republicação, com devolução dos prazos.

13.6 Dos atos da Administração praticados na presente seleção cabem:

13.6.1. recurso, no prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:

juízo de julgamento das propostas;

habilitação ou inabilitação do proponente;

anulação ou revogação do processo de seleção;

rescisão do contrato de gestão;

aplicação de penalidade.

13.6.2. recurso de representação, no prazo de 05 (cinco) dias úteis da intimação da relacionada com o objeto da seleção ou do contrato de gestão, de que não caiba recurso hierárquico;

13.6.3. pedido de reconsideração da declaração de inidoneidade, feita pela autoridade competente no prazo de (dez) dias úteis da intimação do ato.

XIV - DISPOSIÇÕES FINAIS

14.1 A participação da entidade no processo de seleção implica na sua aceitação integral e irrevogável dos termos, cláusulas, condições e Anexos do Edital, que passarão a integrar o Contrato de Gestão como se transcrito, com lastro na legislação referida no preâmbulo do Edital, bem como na observância dos regulamentos administrativos e das normas técnicas aplicáveis, não sendo aceita, sob quaisquer hipóteses, alegações de seu desconhecimento em qualquer fase do processo de seleção e execução do Contrato de Gestão.

14.2 É condição indispensável para a assinatura do Contrato de Gestão a prévia qualificação da entidade selecionada como Organização Social, na forma do disposto na Lei 8.647/03.

14.3 A entidade vencedora que deixar de comparecer para assinatura do Contrato de Gestão no prazo máximo de 10 (dez) dias, a contar de sua convocação, perderá o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas na legislação que rege este processo de seleção. Este prazo poderá ser prorrogado uma vez, por igual período,

quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado e aceito pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte.

14.4 Na ocorrência do estabelecido no item anterior, poderá a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte convocar as entidades remanescentes participantes do processo de seleção, na ordem de classificação ou revogar o processo seletivo.

14.5 Integram o presente Edital, como se nele estivessem transcritos, os seguintes documentos:

ANEXOS	
I	INFORMAÇÕES SOBRE O SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS POPULARES E SOLIDÁRIOS E REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E COMÉRCIO JUSO E SOLIDÁRIO
II	SERVIÇOS E ATIVIDADES A SEREM DESEMPENHADAS PELA ORGANIZAÇÃO SOCIAL
III	LOTES
IV	INDICADORES E METAS A SEREM ALCANÇADAS PELA ORGANIZAÇÃO SOCIAL
V	ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO
VI	MATRIZ DE AVALIAÇÃO PARA JULGAMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO
VII	PARAMETROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E APLICAÇÃO DE DESCONTO
VIII	DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL MÍNIMO
IX	PLANILHA DE ORÇAMENTÁRIA
X	ESTRUTURA FÍSICA
XI	MODELO DE CREDENCIAL DO REPRESENTANTE DA ENTIDADE
XII	DECLARAÇÃO
XIII	MODELO DE PROCURAÇÃO
XIV	MINUTA DO CONTRATO DE GESTÃO

Salvador, 22 de agosto de 2012.

Presidente da Comissão Julgadora

ANEXO I

INFORMAÇÕES SOBRE O SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS POPULARES E SOLIDÁRIOS E REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E COMÉRCIO JUSTO E SOLIDÁRIO

CENTRO PÚBLICO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - CESOL

CONTEXTUALIZAÇÃO

A Bahia, assim como o Brasil, possui o grande desafio de promover condições de vida e trabalho para expressiva parcela da população, incluindo a democratização da produção e ampliação da equidade na distribuição da riqueza e renda. Diante do legado histórico que caracteriza a realidade socioeconômica brasileira, é papel fundamental do Estado, sobretudo no Nordeste, cumprir sua função distributiva, atuando como agente redutor das desigualdades sociais e econômicas acumuladas ao longo de décadas. Por isso, tornou-se necessária uma política de inclusão socioprodutiva com o objetivo de desencadear um processo econômico e social que conduza à formação de cidadãos integrados ao mundo pelo trabalho decente.

Dando forma a tal intento, o Programa Vida Melhor do Governo da Bahia, lançado através do Decreto n.º 13.167, de 11 de agosto de 2011, estabelece:

Art. 1º. Fica instituído o Programa Estadual de Inclusão Socioprodutiva - Vida Melhor, com a finalidade de incluir socioprodutivamente, pelo trabalho decente, pessoas em situação de pobreza e com potencial laborativo, com vistas à sua emancipação.

O programa é direcionado aos baianos na faixa etária de 18 a 60 anos, prioritariamente inscritos no CadÚnico, pertencentes a famílias com renda mensal de zero até meio salário mínimo por pessoa. Serão desenvolvidas algumas ações fundamentais para o alcance do objetivo do Programa, tais como:

Assistência Técnica;

Transferência de Equipamentos e Insumos Produtivos;

Microcrédito Assistido;

Articulação com as demais Políticas de Proteção e Promoção Social.

Uma das importantes frentes de atuação do Programa Vida Melhor é a oferta de Assistência Técnica aos

Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e às Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário. De acordo com este Programa, o fim colimado pelas atividades de assistência técnica é a execução de uma ação estruturante, com base no conhecimento e valorização das potencialidades locais, da organização dos trabalhadores e trabalhadoras numa perspectiva emancipatória, visando resultados que compreendem a formação política, gerencial e técnica e o fomento às ações sócio-produtivas, geradoras de trabalho e renda, voltadas para os grupos produtivos; a articulação entre diversos atores públicos e privados; e a construção de outro modelo de desenvolvimento.

Sabemos que o todo é sempre maior que a soma das partes, pois outros elementos dinamizadores são agregados a esta operação de formação e assistência, como os ganhos imateriais – por exemplo, a participação sociopolítica dos trabalhadores nas comunidades onde vivem – a transferência de equipamentos e insumos e a disponibilização de crédito adequado. Por isso, a assistência técnica irá motivar um desenvolvimento que ultrapassa as fronteiras de cada grupo, alcançando mesmo microrregiões, sobretudo por meio da constituição e fortalecimento das redes de produção, distribuição e consumo.

No caso ora em tela, a Assistência Técnica deverá ser prestada a empreendimentos associativos populares, solidários e em rede. As atividades sociais e econômicas podem ser exercidas coletivamente, quando a convergência de esforços em torno de uma mesma finalidade puder significar resultados melhores e/ou mais abrangentes. Nesta perspectiva surge o associativismo, que pode ser definido como a união de pessoas físicas ou jurídicas em prol das mesmas metas, de forma organizada.

Os objetivos comuns situam-se em diversas esferas: geração de benefícios econômicos, sociais, culturais, solução de problemas comuns, dentre outros. O associativismo, assim, possui uma série de tipologias, sendo praticado por categorias profissionais, classes, grupos sociais, etc. Neste amplo espectro, situa-se o

associativismo popular e solidário, espécie qualificada desse gênero, que fundamenta a constituição de empreendimentos econômicos com características especiais.

Os empreendimentos populares e solidários são espaços econômicos em que predominam os princípios da igualdade, solidariedade e respeito à natureza. De acordo com o primeiro princípio, os frutos do trabalho são distribuídos de maneira equitativa pelos seus produtores e o processo de produção implica a participação de todos na tomada de decisões. Pelo princípio da solidariedade, o que uma pessoa recebe depende das suas necessidades e a contribuição ofertada depende de suas capacidades. Em nome da proteção ao meio ambiente, a escala e o processo de produção ajustam-se a imperativos ecológicos, mesmo quando estes reduzam ou compliquem o crescimento econômico do grupo.

Uma primeira informação mais abrangente sobre o “estado da arte” dos empreendimentos populares e solidários foi proporcionada pela pesquisa realizada pela Secretária Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego – SENAES, com a participação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária² (KRAYCHETE, 2010).

As primeiras tabulações desta pesquisa permitem observar alguns aspectos sobre o perfil destes empreendimentos:

A maior parte dos grupos se estruturou tendo por principal motivação a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego, seguida pela busca de uma fonte complementar de renda, pela possibilidade de obter maiores ganhos através de um empreendimento associativo e pelo desejo de desenvolver uma atividade em que todos são donos;

O trabalho associativo nestes grupos tem sido majoritariamente decorrente do esforço e dos recursos exclusivos dos próprios trabalhadores. Esta dependência de recursos próprios ou de doações limita o surgimento e o desenvolvimento dos empreendimentos. Diante da ausência de um sistema de financiamento adequado,

² No final de 2003, a SENAES constituiu o Grupo de Trabalho de Estudos e Banco de Dados (ou GT do Mapeamento) que estabeleceu um consenso em torno das concepções básicas sobre a economia solidária. O trabalho de campo foi realizado durante o ano de 2005, e os seus resultados foram divulgados no primeiro semestre de 2006 e encontram-se disponíveis no site www.mte.gov.br.

vários grupos se organizam, mas não conseguem os recursos necessários para o início da atividade. Ou, então, conseguem recursos para os equipamentos, mas não dispõem de capital de giro. A longa demora na obtenção dos recursos necessários ao início da atividade dilui a capacidade do grupo se manter coeso. A distância e os percalços entre os passos iniciais para a organização da atividade e a sua entrada em operação constitui-se numa travessia no deserto, e muitas iniciativas sucumbem durante o percurso;

Apenas 6% dos empreendimentos produzem exclusivamente para o auto-consumo dos sócios. Ou seja, os empreendimentos associativos estão inseridos em pleno mundo do mercado e do cálculo econômico, por mais simples e modestos que sejam estes cálculos;

Os produtos e serviços dos empreendimentos destinam-se, predominantemente, aos espaços locais (venda direta para o consumidor no comércio local e municipal). Apenas 7% dos empreendimentos destinam seus produtos para o mercado nacional e 2% e realizam transações com outros países;

Em 64% dos empreendimentos a matéria-prima provém de empresas privadas e, em 30%, é adquirida dos próprios associados (trata-se, certamente, do beneficiamento de produtos agrícolas). Apenas 6% adquirem de outros empreendimentos solidários. O que reforça a importância de se buscar o fortalecimento e construção de redes;

Apenas 38% dos empreendimentos conseguem pagar as despesas e ter alguma sobra. Entre os empreendimentos que declararam o ganho dos associados, mais de 50% recebem o equivalente a até meio salário e 26% entre meio e um salário mínimo. Embora a obtenção de uma fonte complementar de renda apareça como um dos principais motivos para a organização dos empreendimentos, é plausível supor que esta renda seja a complementação de outra igualmente precária;

60% dos empreendimentos têm alguma relação ou participam de movimentos populares, destacando-se os movimentos comunitários, sindical, de luta pela terra e de agricultores familiares;

Estes dados revelam que, apesar dos avanços e da maior visibilidade adquirida pelos empreendimentos associativos da economia popular e solidária, os mesmos apresentam grandes dificuldades e fragilidades, o que justifica e reforça a importância das políticas públicas voltadas ao segmento.

JUSTIFICATIVA

A economia popular e solidária vem se constituindo, no contexto nacional, como uma estratégia para o desenvolvimento a partir da geração de renda para as classes menos favorecidas - em geral, os excluídos do mercado formal de trabalho. Esta economia é fundada em relações de colaboração e cooperação, inspirada por valores culturais que colocam o ser humano como sujeito e razão das atividades econômicas, não como mero objeto e instrumento de desenvolvimento do capital. Possui como diretrizes a solidariedade, a divisão justa dos frutos do trabalho, a ampla participação da sociedade civil e a sustentabilidade social, econômica e ambiental e encontra no cooperativismo e no associativismo suas maiores expressões. Na Bahia, de acordo com o SIES 2010, já foram identificados e mapeados mais de 3000 mil empreendimentos de economia solidária, através dos quais homens e mulheres produzem, gerenciam e comercializam de forma cooperativa e sob uma ótica mais justa das relações de trabalho e apropriação da riqueza e do conhecimento.

Contudo, apesar da força e validade destes princípios e diretrizes, a maioria das iniciativas e empreendimentos solidários ainda apresenta baixos níveis de sustentabilidade. Souza e Vasconcelos (2004)³ identificam problemas na gestão de empreendimentos populares e solidários, confirmados na literatura sobre o tema, que se referem desde ao baixo desempenho na comercialização dos produtos, armazenamento e controle do estoque a problemas de rotatividade de pessoal.

Outros fatores que remetem à precária sustentabilidade das iniciativas populares e solidárias são: uma estrutura jurídica não favorável às iniciativas populares; pouco apoio das políticas públicas; baixa formação técnica e gerencial dos empreendedores; falta de linhas adequadas de crédito; insuficiência de estruturas e tecnologias

³ SOUZA, Gleide; VASCONCELOS, Nilton. Desafio e Sobrevivência das Cooperativas Populares: Estudo de caso de quatro empreendimentos em Salvador. In: Revista ETC, n. 2. Salvador: CEFET, 2004.

apropriadas; e divulgação e difusão insuficientes. Muitos destes empreendimentos (cooperativas, associações e grupos informais) não recebem acompanhamento permanente ou assessoramento técnico-administrativo, o que dificulta a realização de etapas mais delicadas como o planejamento, controle da qualidade, contabilidade.

É corrente o discurso dos obstáculos à consolidação de pequenas e médias empresas no país, apresentando dificuldades muitas vezes semelhantes aos empreendimentos organizados no âmbito da economia solidária. O SEBRAE (2004)⁴ destaca que, após o quarto ano de existência, cerca de apenas 40% das empresas de pequeno e médio porte ainda sobrevivem. Destaca como principais problemas enfrentados a falta de capital de giro, falta de clientes, problemas financeiros e maus pagadores. Aos entraves habituais de organizações de pequeno porte, somam-se, neste caso, aqueles inerentes ao caráter popular de seus integrantes, inexperiência gerencial, baixo nível de escolaridade. Para que empreendimentos desse tipo possam ser iniciados e tenham êxito, é preciso que se estabeleçam condições institucionais favoráveis à superação e enfrentamento dos problemas anteriormente mencionados.

Assim, tem crescido o debate sobre como melhorar a inserção das lógicas de ação populares e solidárias nas sociedades atuais, que estão ainda impregnados por uma ideologia utilitarista, individualista e mercantilista. Como forma de auxiliar e diminuir os obstáculos para consolidação desses empreendimentos, ou até mesmo induzir e estimular sua criação, a atuação de assessorias se faz muito importante. Atuando através de cursos, oficinas, palestras e acompanhamento das rotinas desses empreendimentos, esse processo de construção conjunta das competências individuais e coletivas configura-se em um significativo itinerário de aprendizagem e, muitas vezes, no diferencial entre a continuidade e o fracasso.

Na perspectiva do alcance da sustentabilidade dos empreendimentos associativos e redes e, particularmente, no que concerne à formação e assistência técnica, o Programa Vida Melhor contará com unidades de inclusão socioproductiva denominadas de Centros Públicos de Economia Solidária - CESOL. Os Centros Públicos serão formados por profissionais de especialidades diversas que

⁴ SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

acompanharão os empreendimentos e ofertarão, diretamente ou através da articulação com outros parceiros, os alicerces teórico e prático que permitam o fortalecimento dos grupos, com o intuito de suprir muitos destes entraves. A criação e manutenção destas estruturas especializadas, capazes de oferecer os serviços demandados pelos grupos populares, são essenciais inclusive porque os grupos da economia popular e solidária possuem muitas peculiaridades não interpretadas por estruturas e sistemas convencionais de apoio ao empreendedorismo. Além disso, estes espaços multifuncionais servirão, também, como núcleos de desenvolvimento da economia popular e solidária no seu território ou região de abrangência, permitindo que os próprios atores locais desenvolvam ações estratégicas para a resolução dos problemas vinculados à produção e à comercialização.

Os Centros Públicos, portanto, se justificam pelo fato de serem instrumentos de geração de trabalho e renda pelo viés de uma economia mais justa, inclusiva e solidária, que cresce em várias partes do Brasil e vem conquistando respeito e reconhecimento por parte do poder público. Uma vez implantados, os Centros Públicos atenderão direta e indiretamente a centenas de trabalhadores e trabalhadoras, componentes dos empreendimentos da Bahia, bem como fomentará o surgimento de muitos outros empreendimentos geradores de trabalho e renda de forma sustentável.

BENEFICIÁRIOS DO SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O serviço publicizado é o de Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários. Assim, são beneficiários do serviço os Empreendimentos Populares e Solidários e as Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário, com sede e atuação no território do Estado da Bahia, conforme definição expressa na Lei n.º 12.368, de 13 de dezembro de 2011:

Art. 2º - Para os efeitos desta lei, considera-se:

(...)

- Princípios da Economia Solidária - a autogestão, a democracia, a solidariedade, a cooperação, a equidade, a valorização do meio ambiente, a valorização do trabalho humano, a valorização do saber local e a igualdade de gênero, geração, etnia e credo;
- Práticas da Economia Solidária - a autonomia institucional, a democratização dos processos decisórios, o exercício de atividade econômica em organização autogestionária e coletiva de padrão comunitário e solidário de estruturação e relações sociais, o comércio justo, o consumo consciente, as finanças solidárias e a agregação de finalidades econômica e social;
- Empreendimentos de Economia Solidária - os entes privados que atendam a princípios e práticas da economia solidária, tendo por objeto o desenvolvimento de atividades de trabalho, produção, distribuição, consumo, poupança e/ou crédito;
- Rede de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário - a reunião de Empreendimentos de Economia Solidária, Instituições de Apoio e Fomento e/ou produtores e consumidores que, conservando autonomia organizacional, unem-se para alcançar objetivos comuns.

A formalização jurídica não é requisito para que um empreendimento seja beneficiário da prestação do serviço de Assistência Técnica.

Tendo em vista que a capacidade de atendimento certamente será inferior à demanda existente, necessário se faz elencar os critérios de priorização dos beneficiários. São estes:

Empreendimentos cujos membros sejam inscritos – ou possuam perfil para o serem – no CadÚnico.

Empreendimentos já atendidos por outras políticas públicas, pois assim estará assegurada a convergência de investimento para o alcance de sua sustentabilidade;

Empreendimentos constituídos por povos e comunidades tradicionais.

LEGISLAÇÃO REGENTE DO SERVIÇO

Em 13 de dezembro do corrente ano foi publicada a Lei n.º 12.368, que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária. Com fulcro no conteúdo definido neste diploma legal, o serviço de assistência técnica a ser prestado pelos Centros Públicos deve observar prioritariamente os seguintes parágrafos:

Art. 3º - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária, enquanto estratégia de desenvolvimento sustentável, democrático, incluyente e socialmente justo, deve perseguir os seguintes objetivos:

- contribuir para a concretização dos preceitos constitucionais que garantem aos cidadãos e cidadãs o direito a uma vida digna;
- fortalecer e estimular a organização e participação social e política da economia solidária;
- reconhecer e fomentar as diferentes formas organizativas da economia solidária;
- contribuir para a geração de riqueza, melhoria da qualidade de vida e promoção da justiça social;
- contribuir para a equidade de gênero, de raça, de etnia e de geração, propiciando condições concretas para a participação de todos;
- democratizar e promover o acesso da economia solidária aos fundos públicos, aos instrumentos de fomento, aos meios de produção e às tecnologias sociais necessárias ao seu desenvolvimento;
- promover a integração, interação e intersetorialidade das várias políticas públicas que possam fomentar a economia solidária;
- apoiar ações que aproximem consumidores e produtores, impulsionando, na sociedade, reflexões e práticas relacionadas ao consumo consciente, inclusive através de campanhas educativas;

- contribuir para a redução das desigualdades regionais com políticas de desenvolvimento territorial sustentável;
- promover práticas produtivas ambientalmente sustentáveis;
- promover o trabalho decente nos empreendimentos econômicos solidários;
- fomentar a articulação em redes entre os grupos de economia solidária; XIII - propiciar a formação para autogestão, tendo em vista que esta forma de relação se diferencia fundamentalmente das relações que se estabelecem no sistema capitalista;
- agregar o conhecimento e a incorporação de tecnologias sociais nos Empreendimentos de Economia Solidária, com vistas a promover a redução da vulnerabilidade, a prevenção da falência e a consolidação daqueles que tenham potencial de crescimento, buscando construir, com os Empreendimentos, outro ambiente econômico e tornar suas atividades sustentáveis;
- estimular a associação entre pesquisadores, parceiros e empreendimentos, estimulando a produção intelectual sobre o tema, como estudos, pesquisas, publicações e material didático de apoio aos Empreendimentos de Economia Solidária.

Parágrafo único - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será fomentada através de programas, projetos, parcerias com a iniciativa privada e organizações da sociedade civil, convênios e outras formas admitidas legalmente.

Art. 4º - São instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária:

- formação e capacitação técnica e profissional em Economia Solidária, comércio justo e solidário, consumo consciente, gestão e operação de tecnologias sociais aplicadas aos processos econômico e social de que participam os atores da Economia Solidária;
- auxílio à articulação de redes de agentes que promovam o consumo solidário e o comércio justo e solidário;

- inclusão de conteúdo atinente à Economia Solidária de forma transversal e multidisciplinar nas atividades extracurriculares da rede estadual de ensino e seus respectivos projetos políticos pedagógicos nos diferentes níveis e modalidades de ensino;
- apoio técnico multidisciplinar para incubação, gestão e operação de Empreendimentos e Redes de Empreendimentos de Economia Solidária;
- utilização de bens, equipamentos e maquinários públicos, preferencialmente a título gratuito, na forma da legislação estadual;
- criação e promoção de linhas de crédito específicas, microcrédito, com taxas de juros e garantias diferenciadas, adequadas aos Empreendimentos de Economia Solidária;
- apoio à divulgação de princípios e práticas de economia solidária;
- apoio ao desenvolvimento de logísticas de produção, armazenamento e distribuição;
- apoio à realização de eventos de economia solidária;
- apoio para divulgação e comercialização de bens produzidos e/ou consumidos em ambiente de economia solidária, mediante a instalação de centros de comércio e feiras;
- incentivo à introdução de produtos e serviços da economia solidária no mercado interno e externo;
- apoio para a criação de ambientes adequados à articulação política, ao fortalecimento da identidade e ao intercâmbio técnico, científico e cultural;
- convênios com entidades públicas e privadas;
- orientação técnica para constituição e registro de Empreendimentos de Economia Solidária;
- fomento ao comércio justo e solidário e ao consumo responsável, através do apoio à constituição de redes e cadeias solidárias de produção, de comercialização, de

logística e de consumo solidários, o assessoramento técnico contínuo e sistemático à comercialização e à promoção do consumo responsável.

§ 1º - A execução dos instrumentos pode ser direta ou indireta, mediante contrato ou convênio, com ente estatal ou privado.

§ 2º - A execução dos instrumentos deve receber atenção prioritária do Estado e seus agentes, com vistas a garantir destinação de recursos necessários e eficiência de atos administrativos praticados no âmbito desta Política.

§ 3º - O apoio para comercialização consiste na busca de alternativas para comercializar e divulgar a produção dos empreendimentos, mediante o apoio à instalação de centros de comércio e de feiras, o incentivo à introdução de novos produtos e serviços no mercado interno e externo e o auxílio à articulação de redes de agentes que promovam o consumo solidário e o comércio justo.

Art. 5º - A execução dos instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária pode envolver a execução de ações mediante discriminação positiva em questões de gênero, geração, etnia e/ou quaisquer outros segmentos socioeconômicos, desde que em favor dos econômica e socialmente desprivilegiados, obedecidos os princípios da Administração Pública.

Art. 6º - A Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será coordenada pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, que poderá instalar unidades de atendimento para execução dos instrumentos da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária.

Art. 7º - São diretrizes da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária:

- prevalência de ações em favor de segmentos econômico e socialmente desprivilegiados da sociedade;
- prevalência de ações emancipatórias sobre ações assistenciais, de modo que estas, quando executadas, sejam acessórias àquelas;

- reconhecimento das diferentes formas organizativas dos atores da Economia Solidária, inclusive das sociedades em comum, ressalvado o interesse de promover a segurança jurídica, mediante incentivo à regularização dos mesmos;
- perenização das ações de fomento à economia solidária;
- busca de articulação com ações executadas por demais atores da Economia Solidária.

Art. 8º - As ações relativas à Política Estadual de Fomento à Economia Solidária serão dirigidas aos Empreendimentos e Redes de Empreendimentos de Economia Solidária, ressalvada a hipótese de articulação com outras políticas públicas que contemplem novos beneficiários.

Art. 9º - São beneficiários da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária apenas os Empreendimentos e Redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário, com sede e atuação no território do Estado da Bahia.

Art. 10 - O agente executor da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária será o Estado da Bahia, por meio de seus órgãos e entidades.

Parágrafo único - Para a execução da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária poderão ser firmados convênios, acordos de cooperação, ajustes ou outros instrumentos congêneres com órgãos e entidades da Administração Pública Federal ou dos Municípios, com organizações da sociedade civil e entidades privadas, na forma da legislação pertinente.

ANEXO II

SERVIÇOS E ATIVIDADES A SEREM DESEMPENHADOS PELA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

O modelo gerencial com forma flexível e autônoma de administração por Organização Social obedecerá aos princípios e diretrizes do Estado, observando as políticas públicas voltadas para a geração de trabalho e renda na perspectiva da economia solidária, preservando a missão da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte.

O **Objetivo Superior** da Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário é contribuir para incluir socioprodutivamente, através do trabalho decente, pessoas com capacidade laboral.

O **Objetivo do Serviço**, por sua vez, é prestar assistência técnica a empreendimentos associativos populares e solidários e a redes de economia solidária e comércio justo e solidário com vistas ao alcance da sustentabilidade.

A Organização Social interessada em implantar o Centro Público deverá, dentro do valor máximo disponibilizado pelo Estado e em conformidade com os Objetivos Superior e do Serviço, executar os seguintes Serviços com suas respectivas Atividades:

COMPONENTE DE IMPLANTAÇÃO - I

S1 - Instalação do CESOL (Anexo IV)

Locar ou adequar o imóvel para sediar o CESOL.

Adquirir bens de capital e de custeio para funcionamento das instalações.

Organizar o espaço físico.

S2 - Processos de trabalho implantado

Recrutar e selecionar a equipe de trabalho.

Capacitar a equipe na metodologia de trabalho.

Definir os fluxos e procedimentos de trabalho.

Instalar sistemas informatizados.

COMPONENTE OPERACIONAL - II

S1 Diagnóstico e análise do contexto socioprodutivo local/territorial

Realizar estudo do contexto social, econômico e produtivo local/ territorial.

Identificar preliminarmente os empreendimentos associativos na área de abrangência.

Planejar a atuação do CESOL no território.

S2 Oficinas Temáticas (Sensibilização)

Mobilizar os empreendimentos associativos da área de abrangência.

Realizar Oficinas.

Avaliar as Oficinas.

Priorizar empreendimentos associativos.

S3 Estudo Viabilidade Econômica – EVE

Mobilizar os empreendimentos associativos priorizados.

Elaborar agenda de trabalho junto aos empreendimentos associativos para construção do Estudo de Viabilidade Econômica – EVE.

Realizar encontros de trabalho com os empreendimentos associativos.

Sistematizar as informações acerca dos empreendimentos associativos – EVE.

Elaborar planos de ação a partir da identificação das necessidades dos empreendimentos associativos.

S4 Assistência técnica gerencial

Definir e providenciar os instrumentos necessários à formação nas seguintes dimensões: gestão (gestão da produção, gestão administrativo-financeira, gestão comercial) e jurídica (elementos essenciais para constituição, formalização e funcionamento do empreendimento).

S5 Prover acesso a ativos produtivos

Definir a demanda dos empreendimentos por ativos produtivos.

Articular o atendimento as demandas por ativos produtivos.

Assessorar os empreendimentos na elaboração de projetos para aquisição de ativos produtivos.

S6 Assistência técnica socioproductiva

Acompanhar as rotinas dos empreendimentos, através de visitas técnicas, contribuindo para melhor execução de suas atividades produtivas com informações e sugestões.

S7 Assistência técnica específica

Prover a capacitação técnica específica dos empreendimentos, através da contratação de consultoria, para os diversos segmentos produtivos.

S8 Orientação de acesso ao crédito

Prover orientação para acesso ao crédito.

Assessorar os empreendimentos na escolha da linha de crédito mais adequada.

Acompanhar o processo de aplicação do crédito junto ao empreendimento.

S9 Assistência técnica em comercialização

Fomentar, planejar e organizar redes de Economia Solidária e de Comércio Justo e Solidário.

Promover eventos de comercialização.

Assessorar na criação de mecanismos para inserção mercadológica.

Disponibilizar espaço físicos e virtuais para formação prática em comercialização.

S10 Monitoramento da Assistência Socioproductiva

Cadastrar perfil dos empreendimentos e suas famílias.

Sistematizar as informações acerca dos empreendimentos associativos no decorrer do tempo e diante das intervenções realizadas.

Com o intuito de otimizar os indicadores objetivos de eficiência e qualidade do Serviço de Assistência Técnica e/ou de promover sua ampliação, a Organização Social poderá constituir outras parcerias e promover a captação de recursos por outras fontes, incluindo captação externa e receitas próprias. A Lei nº 8.647/2003, indiretamente, permite o recebimento de recursos extracontratuais em benefício do objeto contratual à medida que indica a inclusão de cláusula obrigatória no contrato de gestão dispondo sobre a reversão desses meios ao Estado ou a outra OS, em caso de extinção da OS contratada ou rescisão do contrato de gestão, conforme segue: [Grifo]

Art. 21 - O Contrato de Gestão será instrumentalizado sempre por escrito, com as atribuições, responsabilidades e obrigações a serem cumpridas pelo Estado e pela Organização Social, observando as regras gerais de direito público e deverá conter cláusulas que disponham sobre:

II – indicação de que, em caso de extinção da Organização Social ou rescisão do Contrato de Gestão, o seu patrimônio, os legados e as doações que lhe forem destinados, bem como os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, serão incorporados ao patrimônio do Estado ou ao de outra Organização Social, qualificada na forma desta Lei, ressalvados o patrimônio, bens e recursos pré-existentes ao Contrato ou adquiridos com recursos a ele estranhos;

ANEXO III

LOTES

Os Centros Públicos de Economia Solidária serão implantados nos seguintes Territórios:

LOTE 1 – Região Metropolitana de Salvador 1 (Camaçari, Candeias, Dias D’Avila, Lauro de Freitas, Madre de Deus, Mata de São João, Pojuca, São Francisco do Conde, São Sebastião do Passe, Simões Filho)

LOTE 2 – Região Metropolitana de Salvador 2 (Regiões Administrativas de Itapagipe, Liberdade, São Caetano, Subúrbio Ferroviário, Ilhas,)

LOTE 3 – Região Metropolitana de Salvador 3 (Regiões Administrativas de Centro, Barra, Rio Vermelho, Brotas, Pituba, Boca do Rio, Itapoan, Ipitanga, Municípios de Itaparica, Vera Cruz)

LOTE 4 – Região Metropolitana de Salvador 4 (Regiões Administrativas de Cajazeiras, Valeria, Pau da Lima, Tancredo Neves e Cabula)

LOTE 5 – Recôncavo

LOTE 6 – Sertão Produtivo LOTE 7 – Litoral Sul

LOTE 8 – Bacia do Jacuípe

LOTE 9 – Sertão do São Francisco

Para cada Lote, deverá ser apresentada uma Proposta de Trabalho específica, devidamente identificada. Os documentos relativos à habilitação jurídica, no entanto, podem ser apresentados em única via, ainda que haja propostas para mais de um Lote.

ANEXO IV

INDICADORES E METAS A SEREM ALCANÇADAS PELA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

PREMISSAS

A execução dos Serviços e Atividades descritos no Anexo II deste Edital – que constituem a Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário – deve obedecer às seguintes premissas:

Atendimento dos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, de forma intensiva por 24 meses, em média;

Estimativa de 4 horas, técnico/a de aporte aos grupos por semana para elaboração do estudo de viabilidade, durante doze semanas (um trimestre);

Estimativa de 11 horas. técnico/a de aporte exclusivo aos grupos por mês após o estudo de viabilidade. Esta carga horária pode ser elevada se forem desenvolvidas atividades em grupo e consideradas as horas de consultoria.

É necessário prever uma carga horária semanal - dois turnos, em média - para reunião de equipe: ajustes no planejamento, troca de experiências e discussão dos casos emblemáticos, realização de contatos e encaminhamentos, dentre outras providências.

Para implantação do Centro Público, é preciso considerar um período inicial - três meses, no máximo - quando se efetivarão os serviços de estruturação, de capacitação da equipe e planejamento inicial (mapeamento do território, identificação dos grupos a serem priorizados, etc.).

INDICADORES E METAS

Os Indicadores e Metas abaixo descritos referem-se aos Objetivos Superior e do Serviço de Assistência Técnica, expressos no Anexo II deste Edital, aos recursos

direcionados a execução do programado, aos Serviços e Atividades constituintes da Assistência Técnica, também indicados no Anexo II, e a obrigações da Organização Social contratada.

As Metas são relativas a cada Centro Público e deverão ser cumpridas, em conformidade com as disposições deste Edital.

NA = Não se Aplica

CRITÉRIO	TIPO	META						
		INDICADOR	VARIÁVEL PACTUADA	QUANTIDADE				
				1º ANO	Trimestres	2º ANO	Trimestres	TOTAL
Impacto	Finalístico	Incremento da renda produtiva familiar (Renda produtiva familiar em t0/ Renda produtiva familiar em t1 x 100) (estratificada por fonte)	Percentual de incremento da renda produtiva familiar	NA	1 trimestre	10%	1 trimestre	NA
					NA		NA	
					2 trimestre		2 trimestre	
					NA		NA	
					3 trimestre		3 trimestre	
					NA		NA	
					4 trimestre		4 trimestre	
NA	10%							
Eficácia	Gestão	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento (Componente I, S1)	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento	1	1 trimestre	NA	NA	NA
					1			
					2 trimestre			
					NA			
					3 trimestre			
					NA			
					4 trimestre			
NA								

Eficácia	Gestão	Processos de trabalho em condições de operação (Componente I, S2)	Processos de trabalho em condições de operação	1	1 trimestre	NA	NA	NA
					1			
					2 trimestre			
					NA			
					3 trimestre			
					NA			
					4 trimestre			
NA								
Eficácia	Finalístico	Diagnósticos do contexto realizados (Componente II, S1)	Número de diagnósticos do contexto realizados	1	1 trimestre	1	1 trimestre	2
					1			
					2 trimestre			
					NA			
					3 trimestre			
					NA			
					4 trimestre			
NA								
Eficácia	Finalístico	Oficinas Temáticas (Sensibilização) realizadas (Componente II, S2)	Número de oficinas realizadas	4	1 trimestre	4	1 trimestre	8
					1			
					2 trimestre			
					1			
					3 trimestre			
					1			
					4 trimestre			
1								
Eficácia	Finalístico	Estudos de viabilidade		54	1 trimestre	72	1 trimestre	126
					0			

		econômica realizados (Componente II, S3)	Número de estudos de viabilidade econômica realizados		2 trimestre 18		2 trimestre 18	
					3 trimestre 18		3 trimestre 18	
					4 trimestre 18		4 trimestre 18	
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos associativos com assistência gerencial (Componente II, S4)	Número de empreendimentos assistidos pela assistência gerencial	36	1 trimestre 0	108	1 trimestre 54	NA
					2 trimestre 0		2 trimestre 72	
					3 trimestre 18		3 trimestre 90	
					4 trimestre 36		4 trimestre 108	
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos assistidos pela assistência socioproductiva (Componente II, S6)	Número de empreendimentos assistidos pela assistência socioproductiva	36	1 trimestre 0	108	1 trimestre 54	NA
					2 trimestre 0		2 trimestre 72	
					3 trimestre 18		3 trimestre 90	
					4 trimestre 36		4 trimestre 108	

Eficácia	Finalístico	Empreendimentos capacitados (Componente II, S7)	Número de empreendimentos capacitados	36	1 trimestre	108	1 trimestre	NA
					0		54	
					2 trimestre		2 trimestre	
					0		72	
					3 trimestre		3 trimestre	
					18		90	
					4 trimestre		4 trimestre	
36	108							
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos orientados para acesso ao crédito (Componente II, S8)	Número de empreendimentos orientados para acesso ao crédito	54	1 trimestre	72	1 trimestre	NA
					0		18	
					2 trimestre		2 trimestre	
					18		18	
					3 trimestre		3 trimestre	
					18		18	
					4 trimestre		4 trimestre	
18	18							
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos encaminhados para as agências de microcrédito	Percentual de empreendimentos encaminhados para as agências de microcrédito	100%	1 trimestre	100%	1 trimestre	NA
					0		100%	
					2 trimestre		2 trimestre	
					0		100%	
					3 trimestre		3 trimestre	

		(em relação aos que necessitam, de acordo com o EVE) (Componente II, S8)			100%		100%	
					4 trimestre		4 trimestre	
					100%		100%	
Impacto	Finalístico	Empreendimentos que acessaram microcrédito (em relação aos encaminhados) (Componente II, S8)	Percentual de empreendimentos que acessaram microcrédito (Nº de empreendimentos que acessaram o microcrédito/ nº de empreendimentos encaminhados às agências de crédito x 100)	NA	NA	50%	1 trimestre	50%
							50%	
							2 trimestre	
							50%	
							3 trimestre	
							50%	
4 trimestre								
50%								
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização (Componente II, S9)	Número de empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização	36	108	1 trimestre	NA	
						0		
						2 trimestre		
						0		
						3 trimestre		
						18		
						4 trimestre		
36								
Eficácia	Finalístico	Empreendimentos e famílias com informações atualizadas	Número de empreendimentos e famílias com informações atualizadas	54	72	1 trimestre	NA	
						0		
						2 trimestre		
						18		

	(Componente S10)	II,		3 trimestre	3 trimestre
				18	18
				4 trimestre	4 trimestre
				18	18

ANEXO V

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica deverá ser elaborada de acordo com o seguinte roteiro:

<p>CRITÉRIO 01 - EXPERIENCIA DE GESTÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA</p> <p>Capacidade de gestão da diretoria executiva, entendendo esta como o primeiro escalão hierárquico da entidade, nos serviços de assistência técnica sócio-produtiva a empreendimentos associativos, comprovada por meio de declaração de experiência profissional emitida por pessoa jurídica e de qualificação instrucional, a serem apresentados na proposta técnica em original ou em cópia autenticada.</p> <p>Deverá ser apresentados até 5 (cinco) componentes incluídos, obrigatoriamente, o diretor geral, diretor técnico e diretor administrativo-financeiro, independente da nomenclatura adotada pela entidade</p>
<p>CRITÉRIO 02 – CAPACIDADE TÉCNICA DO CORPO FUNCIONAL</p> <p>Qualificação instrucional e experiência profissional do corpo funcional comprovada por meio de declaração de experiência profissional emitida por pessoa jurídica e de qualificação instrucional, a serem apresentados na proposta técnica em original ou em cópia autenticada.</p> <p>(Preencher de acordo com formulário abaixo)</p>
<p>Identificação</p>
<p>NOME COMPLETO:</p>
<p>RG:</p>
<p>CARGO:</p>
<p>Qualificação Profissional</p>
<p>CURSO:</p>
<p>INSTITUIÇÃO:</p>
<p>ANO DE CONCLUSÃO</p>
<p>Experiência profissional</p>

INSTITUIÇÃO:
CARGO:
FUNÇÃO:
PERÍODO (mês/ano de início e de fim):

<p>CRITÉRIO 03 - CAPACIDADE TÉCNICA DO COORDENADOR GERAL DO CESOL</p> <p>Qualificação instrucional e experiência do profissional que será responsável pela gestão do CESOL comprovada por meio de declaração de experiência profissional emitida por pessoa jurídica e de qualificação instrucional, a serem apresentados na proposta técnica em original ou em cópia autenticada.</p> <p>(O formulário a seguir deverá ser utilizado pela entidade proponente)</p>
Identificação
NOME COMPLETO:
RG:
CARGO:
Qualificação Profissional
CURSO:
INSTITUIÇÃO:
ANO DE CONCLUSÃO
Experiência profissional
INSTITUIÇÃO:
CARGO:
FUNÇÃO:
PERÍODO (mês/ano de início e de fim):

<p>CRITÉRIO 04 – QUALIDADE</p> <p>Deverão ser apresentados:</p>
--

4.1 Documento contendo metodologia de pesquisa periódica de satisfação quanto aos serviços prestados aos empreendimentos associativos, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.

4.2 Documento contendo procedimentos a serem adotados para acolhimento contínuo de manifestações (sugestões, elogios, reclamações, etc.) por parte dos empreendimentos associativos, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.

4.3 Documento contendo procedimentos a serem adotados para acolhimento contínuo de manifestações (sugestões, elogios, reclamações, etc.) por parte dos trabalhadores do Centro Público de Economia Solidária, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.

4.4 Documento contendo proposta metodológica de aferição e acompanhamento periódico da evolução do grau de sustentabilidade socioprodutiva dos empreendimentos associativos.

CRITÉRIO 05 - EFICIÊNCIA

(Deverão ser prestadas pela entidade proponente as informações abaixo relacionadas para fins de cálculo do custo - hora por empreendimento)

Orçamento trimestral de custeio:

Quantidade de horas-técnicas trimestrais de atendimento por empreendimento:

Quantidade de empreendimentos atendidos no trimestre

CRITÉRIO 06 - SUSTENTABILIDADE

6.1 Parcerias existentes: relacionar as parcerias institucionais firmadas que possam claramente contribuir para o alcance das metas pactuadas e dos objetivos do serviço, mediante apresentação de documento comprobatório que deverá constar na proposta técnica.

(O formulário a seguir deverá ser utilizado pela entidade proponente)

Nome e CNPJ da instituição parceira:

Objeto da parceria:
Duração da parceria:
6.2 Captação extracontratual: informar o volume de recursos que a entidade pretende captar através de fontes diversas daquela originada do repasse a ser efetuado pelo Estado em função do contrato de gestão. O dado deverá ser informado em percentual da despesa anual definida no orçamento proposto. O valor a ser captado deverá constar do orçamento proposto.
6.3 Plano de cargos, salários e benefícios: apresentação de documento.
6.4 Regulamento de aquisições: apresentação de minuta dos regulamentos de contratação de obras, de compra de bens e serviços, de locação e de alienação, compatíveis com os princípios públicos da publicidade, de moralidade, da eficiência, da isonomia e da impessoalidade.
6.5 Regulamento de seleção e contratação de pessoal: apresentação de minuta do regulamento de acordo com os princípios públicos da publicidade, da moralidade, da isonomia, da eficiência e da impessoalidade.
C7 - INCREMENTO DE SERVIÇOS
7.1 Incremento de meta: apresentar o incremento em percentual do quantitativo de cada uma das metas dos indicadores EVE realizado e Assistência em comercialização. O mesmo percentual de incremento proposto deverá ser apresentado para ambos os indicadores.
7.2 Proposição de outros serviços e atividades relevantes ao alcance da sustentabilidade sócio-produtiva dos empreendimentos associativos, além dos constantes no escopo dos serviços previstos no Anexo II do Edital.

ANEXO VI

PARÂMETROS E MATRIZ DE AVALIAÇÃO PARA JULGAMENTO DAS PROPOSTAS DE TRABALHO

Para o julgamento da proposta técnica foram estabelecidos os seguintes critérios de julgamento: CAPACIDADE

TÉCNICA (C1 - Proponente, C2 - Diretoria executiva da proponente e C3 - Coordenador geral de cada Centro Público), C4 - QUALIDADE, C5 – EFICIÊNCIA, C6 – SUSTENTABILIDADE e C7 – INCREMENTO DOS SERVIÇOS. Cada um dos critérios possui um ou mais itens, aos quais está atrelada uma pontuação máxima e cujo somatório definirá a pontuação obtida para o respectivo critério pela entidade proponente.

CRITÉRIOS DE JULGAMENTO

A PROPOSTA DE TRABALHO, contendo a Proposta Técnica e a Proposta Orçamentária, será avaliada através do Índice Técnico da Proposta (ITP), que é composto pelas Notas Técnica e Orçamentária, conforme metodologia a seguir descrita.

Para definição da Nota Técnica (NT), será considerado o somatório dos pontos obtidos por cada critério de avaliação da proposta técnica, sendo possível alcançar o máximo de 100 (cem) pontos. A nota técnica terá peso igual a 70 na composição do ITP.

Para definição da Nota Orçamentária (NO), que terá peso igual a 30 na composição do ITP, serão avaliados os Orçamentos Propostos (OP) pelos participantes da seleção, sendo atribuída nota cem (100) à Proposta de Menor Orçamento (MO) e às demais notas inversamente proporcionais aos seus valores, mediante aplicação da fórmula a seguir:

$$NO = \frac{MO \times 100}{OP}$$

OP

A classificação das propostas far-se-á pela média ponderada das Notas Técnica e Orçamentária, mediante a aplicação da seguinte fórmula com os respectivos pesos:

$$\text{ITP} = \frac{[(\text{NT} \times 70) + (\text{NO} \times 30)]}{100}$$

Serão desclassificadas as propostas técnicas que:

Não alcancem 50% do total pontos na Nota Técnica.

Não atendam às exigências deste Edital.

CRITERIOS DE JULGAMENTO			
CRITÉRIO	ITEM	Pontuação máxima por item	Pontuação máxima por Critério
C1 – EXPERIENCIA GERENCIAL DA DIRETORIA EXECUTIVA Observações: A pontuação para cada item (1.1 e 1.2) será a média aritmética das pontuações obtidas por cada um dos profissionais que compõe a diretoria executiva, entendendo esta como o primeiro escalão hierárquico da entidade. Para efeito neste processo seletivo, cada entidade proponente poderá apresentar até 5 (cinco) componentes da diretoria executiva, incluídos, obrigatoriamente, o diretor geral, diretor técnico e diretor administrativo - financeiro, independente da nomenclatura adotada pela entidade.	1.1. Qualificação instrucional comprovada por meio de diplomas/certificados reconhecidos pelo Ministério da Educação que deverão ser apresentados em original ou cópia autenticada na proposta técnica: Graduação - 1 pontos Especialização - 2 pontos Mestrado - 4 pontos Doutorado - 5 pontos	05	15
	1.2. Experiência Profissional comprovada por meio de declaração de pessoa jurídica: 0 a 4 anos - 6 pontos 5 a 9 anos - 8 pontos 10 a 14 anos - 10 pontos	10	
C2 – CAPACIDADE TÉCNICA DO CORPO FUNCIONAL	2.1. Qualificação instrucional comprovada por meio de diplomas/certificados reconhecidos pelo Ministério da Educação que deverão ser apresentados em original ou cópia autenticada na proposta técnica: Graduação - 1 pontos Especialização - 2 pontos	5	10

	Mestrado - 4 pontos Doutorado - 5 pontos		
	2.2 Experiência Profissional na área da assistência técnica a empreendimentos associativos, comprovada por meio de atestados emitidos por pessoa jurídica. Os atestados deverão ser apresentados na proposta técnica em original ou em cópia autenticada: 2 a 4 anos -3 pontos 5 a 9 anos - 4 pontos 10 a 14 anos - 5 pontos	05	
C3 - CAPACIDADE TÉCNICA DO COORDENADOR GERAL DO CENTRO PÚBLICO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - CESOL	3.1 Qualificação instrucional comprovada por meio de diplomas/certificados reconhecidos pelo Ministério da Educação que deverão ser apresentados na proposta técnica em original ou cópia autenticada: Graduação - 1 pontos Especialização - 2 pontos Mestrado - 4 pontos Doutorado - 5 pontos	5	10

	<p>3.2 Experiência Profissional na área da assistência técnica a empreendimentos associativos comprovada por meio de atestados emitidos por pessoa jurídica. Os atestados deverão ser apresentados na proposta técnica em original ou cópia autenticada: a) 2 a 4 anos -3 pontos 5 a 9 anos - 4 pontos 10 a 14 anos - 5 pontos</p>	5	
C4 - QUALIDADE	<p>4.1 Apresentação de documento contendo proposta metodológica de pesquisa periódica de satisfação quanto aos serviços prestados aos empreendimentos associativos, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.</p>	5	20
	<p>4.2 Apresentação de documento contendo procedimentos a serem adotados para acolhimento contínuo de manifestações (sugestões, elogios, reclamações, etc.) por parte dos empreendimentos associativos, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.</p>	5	
	<p>4.3 Apresentação de documento contendo procedimentos a serem adotados para acolhimento contínuo de manifestações (sugestões, elogios, reclamações, etc.) por parte dos trabalhadores do Centro Público de Economia Solidária, com definição de uso das informações para aprimoramento do sistema de gestão do serviço e aferição quantitativa do resultado.</p>	5	
	<p>4.4 Apresentação de documento contendo proposta metodológica de aferição e acompanhamento periódico da</p>	5	

	evolução do grau de sustentabilidade sócio-produtiva dos empreendimentos associativos.		
C5 - EFICIÊNCIA (10 pontos) OBS.: a pontuação deste critério será obtida atribuindo a nota máxima a entidade que apresentar o menor custo-hora por empreendimento, sendo que as demais entidades terão suas notas definidas pela aplicação de proporcionalidade inversa. $NC = (MC \times 10) / PC$, onde: NC: Nota de ChE MC: Menor ChE PC: ChE proposto As variáveis componentes da fórmula constante do item 4.1, ao lado, deverão ser apresentadas pelas	5.1 Custo - hora por empreendimento (ChE). Fórmula: $[ChE = \text{orçamento de custeio} / (\text{horas-técnicas de atendimento} \times n^{\circ} \text{ de empreendimentos})]$, onde: Orçamento de custeio: é o valor médio trimestral de custeio proposto pela entidade. Horas-técnicas de atendimento: é a quantidade média trimestral de horastécnicas de atividades finalísticas destinadas a cada empreendimento. Nº de empreendimentos: quantitativo médio trimestral de empreendimentos proposto para atendimento.	10	10
Entidades na proposta técnica.			
C6 - SUSTENTABILIDADE	6.1 Existência de parcerias institucionais firmadas que possam claramente contribuir para o alcance das metas pactuadas e dos objetivos do serviço, mediante apresentação de	5	25

	documento comprobatório que deverá constar na proposta técnica.		
	<p>6.2 Proposição de inclusão de meta de captação de recursos oriundo de outras fontes, diversas daquela originária do repasse a ser efetuado em função do contrato de gestão. O quantitativo de meta deverá ser apresentado na proposta técnica, fazendo constar inclusive no orçamento proposto.</p> <p>A pontuação será obtida atribuindo a nota máxima a entidade que apresentar maior percentual para a meta de captação de recursos extracontratuais empreendimento, sendo que as demais entidades terão suas notas definidas pela aplicação de proporcionalidade direta.</p> <p>NC = (VC X10)/MC onde: NC: Nota de Captação de recurso VC: Valor proposto para captação de recurso MC: Maior captação de recurso apresentada</p>	5	
	6.3 Apresentação do plano de cargos, salários e benefícios.	5	
	6.4 Compatibilidade da minuta dos regulamentos de contratação de obras, de compra de bens e serviços, de locação e de alienação, compatíveis com os princípios públicos da publicidade, de moralidade, da eficiência, da isonomia e da impessoalidade.	5	

	6.5 Compatibilidade do regulamento de seleção e contratação de pessoal com os princípios públicos da publicidade, da moralidade, da isonomia, da eficiência e da impessoalidade.	5	
C7 - INCREMENTO DO SERVIÇO	7.1 Proposição de incremento no quantitativo de cada uma das metas dos indicadores EVE realizado e Assistência em comercialização. O mesmo percentual de incremento proposto deverá ser apresentado para ambos os indicadores e deverá constar da proposta técnica. a) Incremento de 5% - 1 ponto incremento de 10% - 2 pontos incremento de 15% - 3 pontos incremento de 20% -4 pontos incremento acima de 20% - 5 pontos	5	10
	7.2 Proposição de outros serviços e atividades relevantes ao alcance da sustentabilidade sócio-produtiva dos empreendimentos associativos, além das constantes no escopo dos serviços previsto no Anexo II do Edital. A proposição deverá constar da proposta técnica.	5	

ANEXO VII

PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E APLICAÇÃO DE DESCONTO

Nº	INDICADOR	FÓRMULA	PADRÃO	PARÂMETRO	PONTUAÇÃO MÁXIMA (a)	PESO	PONTUAÇÃO TOTAL MÁXIMA	DESCONTO MÁXIMO	PARÂMETRO DE DESCONTO
						(b)	(a x b)		
1	Incremento da renda produtiva familiar	(Renda produtiva familiar em T0/ renda produtiva familiar em T1) x 100 Estratificada por fonte	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	2	20	(Não previsto)	(Não previsto)
2	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento	CENTRO PÚBLICO em condições físicas de funcionamento	1	Igual a 1 = 10 pontos	10	2	20	5%	20 pontos <=> 0% de desconto 0 pontos <=> 5% de desconto
3	Processos de trabalho em condições de operação	Processos de trabalho em condições de operação	1	Igual a 1 = 10 pontos	10	2	20	5%	20 pontos <=> 0% de desconto 0 pontos

									<=> 5% de desconto
4	Diagnósticos do contexto realizados	Nº de diagnósticos do contexto realizados	1	Igual a 1= 10 pontos	10	2	20	(Não previsto)	(Não previsto)
5	Oficinas temáticas realizadas	(Nº de Oficinas Temáticas realizadas/Nº de Oficinas Temáticas previstas) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos	10	2	20	(Não previsto)	(Não previsto)
				< 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.					
6	Estudos de Viabilidade Econômica (EVE) Realizados	(Nº de Estudos de Viabilidade Econômica - EVE realizados / Nº de Estudos de Viabilidade Econômica - EVE previsto para serem realizados) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos	10	3	30	10%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 4% de desconto 24 pontos <=> 7% desconto

				<= 80% então, 0 ponto.					0 pontos <=> 10 % de desconto
7	Empreendimentos associativos com assistência gerencial	(Nº de empreendimentos assistidos pela assistência gerencial / Nº de empreendimentos previsto para serem assistidos pela assistência gerencial) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos. <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% desconto 0 pontos <=> 5% de desconto
8	Empreendimentos assistidos pela assistência socioproductiva	(Nº de empreendimentos assistidos pela assistência socioproductiva / Nº de empreendimentos previsto para serem assistidos pela assistência socioproductiva) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% desconto 0 pontos <=> 5% de desconto

9	Empreendimentos capacitados	(Nº de empreendimentos capacitados / Nº de empreendimentos previsto para serem capacitados) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% de desconto 0 pontos <=> 5% de desconto
10	Empreendimentos orientados para o acesso ao crédito	(Nº de empreendimentos orientados/ Nº de empreendimentos previsto para serem orientados) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	2	20	(Não previsto)	(Não previsto)
11	Empreendimentos encaminhados para	(Nº de empreendimentos	100%	Igual a 100% = 10 pontos	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de

	as agências de microcrédito (em relação aos que necessitam, de acordo com o EVE)	encaminhados/ Nº de empreendimentos identificados no EVE para encaminhamento) x 100		< 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.					desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% de desconto 0 pontos <=> 5% de desconto
12	Empreendimentos que acessaram microcrédito (em relação aos encaminhados)	(Nº de empreendimentos com acesso ao microcrédito/ nº de empreendimentos encaminhados) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	(Não previsto)	(Não previsto)

13	Empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização	(Nº de empreendimentos assistidos pela assistência em comercialização / Nº de empreendimentos previsto para serem assistidos pela assistência em comercialização) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% de desconto 0 pontos <=> 5% de desconto
14	Empreendimentos e famílias com informações atualizadas	(Nº de empreendimentos com informações atualizadas/ Nº de empreendimentos atendidos) x 100 (Nº de famílias com informações atualizadas/ Nº de famílias atendidas) x 100	100%	Igual a 100% = 10 pontos < 100% e > 90%, então, 9 pontos <= 90% e > 80%, então, 8 pontos <= 80% então, 0 ponto.	10	3	30	5%	30 pontos <=> 0% de desconto 27 pontos <=> 1,5% de desconto 24 pontos <=> 3% de desconto 0 pontos <=> 5% de desconto

TOTAL DE DESCONTOS: 50% DO VALOR DA PARCELA.

ANEXO VIII

DIMENSIONAMENTO MÍNIMO DE PESSOAL

DIREÇÃO

Categoria	Carga horária Semanal	Observação
Coordenador Geral	40 h	Profissional com formação universitária, conhecimento sobre o chamado terceiro setor, experiência com coordenação de equipe e gestão de projetos.
Auxiliar Administrativo	40 h	Profissional de nível médio, com conhecimentos básicos de Redação Oficial (carta, comunicado interno, ofício), informática (planilhas, editor de textos, internet,), procedimentos administrativos e atendimento ao público.

Categoria	Carga horária Semanal	Observação
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Administração, com conhecimento em economia popular e solidária. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação

ÁREA ADMINISTRATIVA

Categoria	Carga horária Semanal	Observação
Coordenador Administrativo	40h	Profissional com formação universitária em Administração, com experiência em gestão administrativa.
Coordenador Financeiro	40h	Profissional com formação universitária em administração, contabilidade ou economia, com experiência em gestão financeira.
Coordenador de Recursos Humanos	40h	Profissional com formação universitária em psicologia ou administração com experiência em gestão de recursos humanos.

ÁREA TÉCNICA

Categoria	Carga horária Semanal	Observação
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Administração, com conhecimento em economia popular e solidária. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Direito, com atuação na área de associativismos e cooperativismo. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Ciências Contábeis, com atuação na área de associativismos e cooperativismo. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Design, Desenho ou Artes Plásticas. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.

Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em Serviço Social, com experiência em práticas comerciais, conhecimento desejável em comércio justo e solidário, Inglês fluente, Espanhol básico, Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em comunicação ou comunicação social. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária com experiência em gestão/ou engenharia ambiental. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária em pedagogia. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
Técnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária, com conhecimento em economia popular e solidária. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.

écnico em Gestão	40h	Profissional com formação universitária, com conhecimento em economia popular e solidária. Disponibilidade para viagens e desejável conhecimento em educação popular.
------------------	-----	---

Agente Socioprodutivo	40h	Profissional de nível médio com experiência na área de economia popular e solidária (comprovação mínima de 01 ano), conhecimento básico em informática. Disponibilidade para viagens.
Agente Socioprodutivo	40h	Profissional de nível médio com experiência na área de economia popular e solidária (comprovação mínima de 01 ano), conhecimento básico em informática. Disponibilidade para viagens.

Agente Socioprodutivo	40h	Profissional de nível médio com experiência na área de economia popular e solidária (comprovação mínima de 01 ano), conhecimento básico em informática. Disponibilidade para viagens.
Agente Socioprodutivo	40h	Profissional de nível médio com experiência na área de economia popular e solidária (comprovação mínima de 01 ano), conhecimento básico em informática. Disponibilidade para viagens.

ANEXO IX

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

QUADRO ORÇAMENTÁRIO SINTÉTICO

COD.	CATEGORIA/ SUBCATEGORIA/ CONTA	ANO I				ANO II				TOTAL
		1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	
1.	RECEITA									
1.1	REPASSE DO CONTRATO DE GESTÃO									
1.2	OUTRAS RECEITAS (especificar)									
2.	DESPESAS									
2.1	DESPESAS DE PESSOAL									
2.1.1	Remuneração bruta									
2.1.2	Encargos									
2.1.3	Insumos de pessoal									
2.2	LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA									
2.2.1	Conservação e Limpeza									
2.2.2	Segurança Patrimonial									
2.2.3	Copa e Cozinha									
2.2.4	Recepcionista									
2.3	SERVIÇOS DE TERCEIROS									
2.3.1	Serviços de Informática									
2.3.2	Manutenção de Equipamentos									
2.3.3	Capacitação									
2.4	AQUISIÇÃO DE BENS PERMANENTES									
2.4.1	Móveis e Utensílios									
2.4.2	Máquinas e Equipamentos									
2.5	MATERIAL DE CONSUMO									
2.5.1	Material de Expediente									
2.5.2	Medicamentos									
2.5.3	Artigos de Limpeza, Higiene e Desinfecção									
2.6.1	Locação de Imóveis									

OBS.: As subcategorias e contas acima elencadas tem caráter meramente ilustrativo, devendo a entidade proponente adequá-los a proposta técnica apresentada.

ANEXO X ESTRUTURA FÍSICA

Para atender as demandas do seu público, o CESOL deverá contar com uma estrutura composta minimamente de 130 m², para abrigar:

Recepção/ auxílio administrativo;

Espaço Solidário (loja e espaço de formação em comercialização);

Salas para assistência técnica;

Sala de Coordenação;

Sala de Coordenação Administrativa

Sala de Reunião

Sala de Formação com capacidade para 30 pessoas;

Garagem

ANEXO XI**MODELO DE CREDENCIAL DO REPRESENTANTE DA ENTIDADE**

Pelo presente instrumento de representação credencio o(a) Senhor(a)
_____,'

(nacionalidade, estado civil, profissão), portador do Registro de Identidade N.º _____, expedido pela _____, devidamente inscrito no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda, sob o N.º _____, residente e domiciliado na Cidade de _____, Estado da _____, à Rua _____, N.º _____, como meu mandatário, para representar esta Pessoa Jurídica podendo praticar todos os atos necessários relativos ao processo de seleção de N.º _____

Declaro que a nossa Pessoa Jurídica aceita, sem ressalvas, as condições previstas no referido Edital.

Salvador, _____, de _____ de 2012.

(nome, carimbo e assinatura do representante legal da Pessoa Jurídica)

ANEXO XII**DECLARAÇÃO**

Seleção Pública N.º _____

Pela presente DECLARAÇÃO torno público para o fim que se especifica na Seleção Pública de N.º _____, que conheço o inteiro teor do Edital que objetiva sistematizar a melhor escolha para organização, administração e gerenciamento do Serviço de Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários, através da implantação de Centro Público de Economia Solidária - CESOL.

Declaro também que me proponho a prestar no Território XXX, os serviços descritos na proposta apresentada, entendendo que tais propostas têm a validade de 120 (cento e vinte) dias a partir da data de abertura da seleção.

Declaro que conheço as leis e normas jurídicas que respaldam tal edital de seleção, em especial a Lei Estadual nº 8.647/2003.

Salvador, _____ de _____ de 2012.

Ass. Representante Legal da Pessoa Jurídica

ANEXO XIII

MODELO DE PROCURAÇÃO

OUTORGANTE, por seu
representante legal

..... (nacionalidade, estado civil, profissão)
portador do Registro de Identidade N.º, expedido pela
..... devidamente inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do
Ministério da Fazenda sob o N.º, residente e domiciliado na cidade
de, Estado de à Rua,
N.º, na forma de seus estatutos, outorga a: (OUTORGADO)

..... (nacionalidade, estado civil,
profissão), portador do Registro de Identidade N.º, expedida pela
....., residente e domiciliado na cidade de,
Estado da, à Rua, N.º
PODERES para assinar em nome da Outorgante o eventual Contrato de Gestão e
demais documentos relativos à execução do objeto da presente seleção pela SETRE,
em/...../....., conforme Aviso de Edital N.º _____, publicado no D.O.E. do
dia/...../....., podendo o dito procurador, no exercício do presente mandato,
praticar todos os atos necessários ao seu fiel cumprimento, obrigando-nos e aos
nossos sucessores, pelo que tudo dá por bom, firme e valioso.

Salvador,....., de de 2012.

(Assinatura do Outorgante)

ANEXO XIV**MINUTA CONTRATO GESTÃO****CONTRATO DE GESTÃO Nº XX/2012**

CONTRATO QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DA BAHIA, POR INTERMÉDIO DA SECRETARIA DE TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE E A ASSOCIAÇÃO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,

QUALIFICADA COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL.

O ESTADO DA BAHIA, **através da** SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE –

SETRE, com sede nesta cidade, a Av. Luiz Viana Filho, 3ª Avenida, nº 390, plataforma IV, 1º andar, Centro

Administrativo da Bahia – CAB, inscrita no CNPJ/MF sob. n.º 04.836.678/0001-60, neste ato representada pelo Secretário, Sr. **NILTON VASCONCELOS**, brasileiro, portador da cédula de identidade R.G. n.º. XXXXXXXX e do CPF/MF n.º. XXXXXXXX, devidamente autorizado pelo Decreto Governamental de 05.01.07, publicado no D.O.E. de 06 e 07.01.07, doravante denominada **CONTRATANTE**, e a **ASSOCIAÇÃO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** com CNPJ/MF n.º. XXXXXXXXXXXXX, tendo endereço nesta Capital, na Rua XXXXXXXXXXXXXXXX, neste ato representada por seu Diretor, **XXXXXXXXXX**, brasileiro, portador do R.G. n.º. XXXXXXXX SSP/BA e CPF n.º XXXXXXXXXXXX doravante denominada CONTRATADA, RESOLVEM CELEBRAR o presente CONTRATO DE GESTÃO n.º. XXXX, que se regerá pela Lei Estadual n.º 12.368, que dispõe sobre a criação da Política Estadual de Fomento à Economia Solidária no Estado da Bahia e do Conselho Estadual de Economia Solidária, pela Lei

Estadual nº. 8.647/2003 e pelo Decreto Estadual nº. 8.890/2004 que regem o Programa Estadual de Organizações Sociais, mediante as cláusulas e condições a seguir:

CLAUSULA PRIMEIRA- DO OBJETO

O presente CONTRATO DE GESTÃO tem por objeto gerência do Serviço de Assistência Técnica aos Empreendimentos Associativos Populares e Solidários, sediado no Centro Público de Economia Solidária, que será implantado no Território XXX, do Estado da Bahia, em conformidade com as especificações e obrigações constantes do Instrumento Convocatório, com as condições previstas neste contrato e na Proposta de Trabalho apresentada pela CONTRATADA.

PARÁGRAFO ÚNICO

Fazem parte integrante deste Contrato de Gestão os anexos:

Proposta de Trabalho

Cronograma de Desembolso

Parâmetros de Avaliação de Desempenho e de Aplicação de Descontos

CLÁUSULA SEGUNDA- OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DA CONTRATADA

Cabe à CONTRATADA, além das obrigações constantes do Anexo I – Proposta de Trabalho:

Atender indiferenciadamente aos usuários das atividades/serviços objeto do Contrato de Gestão;

Assegurar a organização, administração e gerenciamento da Assistência Técnica a Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário a que se propõe através do desenvolvimento de técnicas modernas e adequadas que permitam a adequação da estrutura funcional, a manutenção das instalações físicas e dos equipamentos utilizados/disponibilizados, além do provimento dos insumos necessários a garantia do pleno funcionamento da Assistência Técnica;

Adotar a logomarca da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte - SETRE e as designações do Centro Público de Economia Solidária e da CONTRATADA, seguido pelo nome designativo "Organização Social", em todos os instrumentos de comunicação visual, inclusive no fardamento e crachás dos empregados;

Garantir em exercício na Assistência Técnica a Empreendimentos Associativos Populares e Solidários e a Redes de Economia Solidária e Comércio Justo e Solidário, quadro de recursos humanos qualificados e compatíveis ao objeto do contrato, assegurando a frequência, pontualidade e boa conduta profissional, obedecendo às normas trabalhistas;

Responder pelas obrigações, despesas, encargos trabalhistas, securitários, previdenciários e outros, na forma da legislação em vigor, relativos aos empregados contratados para a execução dos serviços, sendo-lhe defeso invocar a existência desse contrato para tentar eximir-se daquelas obrigações ou transferi-las à contratante;

Providenciar e manter atualizadas todas as licenças e alvarás junto às repartições competentes, necessários à execução dos serviços;

Efetuar pontualmente o pagamento de todas as taxas e impostos que incidam ou venham a incidir sobre as suas atividades e/ou sobre a execução do objeto do presente contrato, bem como observar e respeitar as Legislações Federal, Estadual e Municipal, relativas aos serviços prestados;

Arcar com todo e qualquer dano ou prejuízo de qualquer natureza causado ao CONTRATANTE e terceiros, por sua culpa, ou em consequência de erros, imperícia

própria ou de auxiliares que estejam sob sua responsabilidade, bem como ressarcir o equivalente a todos os danos decorrentes de paralisação ou interrupção dos serviços contratados, exceto quando isto ocorrer por exigência do CONTRATANTE ou ainda por caso fortuito ou força maior, circunstâncias que deverão ser comunicadas no prazo de 48 (quarenta e oito) horas após a sua ocorrência;

Apresentar trimestralmente relatório da pesquisa de satisfação de usuários em relação ao atendimento e à prestação dos serviços, inclusive com a incorporação das manifestações obtidas através do Sistema de Ouvidoria do Estado;

Divulgar e facilitar o acesso dos usuários dos serviços aos meios de manifestação do Sistema de Ouvidoria do Estado;

Adotar práticas de planejamento sistemático das suas ações, mediante instrumentos de programação, orçamentação, acompanhamento e avaliação de suas atividades, de acordo com as metas pactuadas;

Contratar pessoal para a execução do objeto do Contrato de Gestão exclusivamente por meio de processo seletivo, com a observância aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da publicidade, da moralidade e da isonomia, previstos no artigo 37 da Constituição Federal;

Publicar, em meios eletrônicos de comunicação, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados da assinatura do Contrato de Gestão, regulamentos próprios, aprovados pelo seu Conselho Deliberativo, contendo regras de recrutamento e seleção de pessoal e procedimentos a serem adotados na aquisição de bens, contratações de obras e serviços e na manutenção dos bens permitidos pelo Estado ou adquiridos em virtude do contrato de gestão;

Publicar anualmente no Diário Oficial do Estado, até 30 de abril do exercício subsequente, as demonstrações contábeis decorrentes, direta ou indiretamente, do contrato de gestão, elaboradas em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade e com o relatório de execução do contrato de gestão, sob pena da suspensão dos repasses dos recursos públicos enquanto persistir a pendência;

Administrar os bens móveis e imóveis, inclusive executando manutenção preventiva e corretiva de forma contínua;

Elaborar, com aprovação do seu Conselho Deliberativo, plano de cargos, salários e benefícios dos empregados;

Movimentar os recursos financeiros transferidos pelo Estado da Bahia exclusivamente mediante cheque nominativo, Ordem Bancária; Transferência Eletrônica Disponível (TED) em que fiquem registradas a destinação do valor e identificação do respectivo credor ou beneficiário, não sendo permitido saque em espécie de qualquer valor.

Manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na seleção;

Executar os serviços objeto deste contrato de acordo com as especificações ou recomendações efetuadas pelo CONTRATANTE;

Zelar pela boa e completa execução dos serviços contratados e facilitar, por todos os meios ao seu alcance, a ampla ação fiscalizadora dos prepostos designados pelo CONTRATANTE, atendendo prontamente às observações e exigências que lhe forem solicitadas;

Comunicar ao CONTRATANTE qualquer anormalidade que interfira no bom andamento dos serviços;

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS DA CONTRATADA

A CONTRATADA deverá apresentar para a CONTRATANTE, junto com a Prestação de Contas trimestral, Plano de Trabalho descrevendo as atividades a serem desenvolvidas junto aos empreendimentos associativos populares e solidários e a redes de economia solidária e comércio justo e solidário, elaborado após a realização dos Estudos de Viabilidade Econômica – EVE.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

A CONTRATADA deverá apresentar no primeiro trimestre de sua atividade o diagnóstico e análise do contexto socioproductivo local/territorial.

PARÁGRAFO SEGUNDO

A CONTRATADA deverá apresentar, trimestralmente, o perfil dos novos empreendimentos atendidos e suas famílias e, anualmente, a sistematização das informações sobre os empreendimentos associativos diante das intervenções realizadas, consoante instrumentos aplicados durante a realização do Estudo de Viabilidade.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Os documentos explicitados no caput e parágrafos desta Cláusula deverão ser aprovados pela CONTRATANTE, que então atestará o cumprimento das etapas respectivas.

CLÁUSULA QUARTA- DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Para a execução dos serviços objeto do presente contrato, a CONTRATANTE obriga-se a:

Fornecer a CONTRATADA os elementos de sua competência indispensáveis ao cumprimento do contrato de gestão; realizar tempestivamente o repasse dos recursos financeiros à CONTRATADA, de acordo com a cláusula sétima deste instrumento;

Providenciar, anualmente, a consignação das dotações destinadas a custear este Contrato de Gestão no projeto de Lei Orçamentária, assim como estabelecer a sua previsão no planejamento plurianual do Estado;

Eliminar fatores restritivos à flexibilidade da ação administrativa e gerencial da contratada com vistas a propiciar condições para o alcance de seus objetivos, assegurando-lhe a necessária autonomia administrativa;

Prestar esclarecimentos e informações à contratada que visem orientá-la na correta prestação dos serviços pactuados, dirimindo as questões omissas neste instrumento assim como lhe dar ciência de qualquer alteração no presente Contrato;

Analisar, anualmente, a capacidade e as condições de prestação de serviços comprovadas por ocasião da qualificação da entidade como Organização Social, para verificar se a mesma ainda dispõe de suficiente nível técnico para a execução do objeto contratual.

Proceder à publicação resumida do instrumento de contrato e de seus aditamentos na imprensa oficial no prazo legal;

Constituir Comissão de Monitoramento e Avaliação em até 15 dias da assinatura deste contrato;

Divulgar, em meios eletrônicos de acesso público, os Relatórios Técnicos sobre a execução do CONTRATO DE GESTÃO.

CLÁUSULA QUINTA – DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A CONTRATADA fica autorizada a captar recursos advindos de doações, legados ou contribuições de pessoas jurídicas nacionais ou estrangeiras.

PARÁGRAFO ÚNICO

Os recursos captados serão utilizados, exclusivamente, na execução do objeto do presente contrato de gestão e comporão a prestação de contas prevista na cláusula décima segunda deste.

CLÁUSULA SEXTA – DO REPASSE DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

Pela execução do objeto da presente avença, a CONTRATANTE repassará à CONTRATADA, no prazo e

condições constantes deste instrumento, a importância global de R\$ (), para fins de cumprimento PROPOSTA DE TRABALHO, parte integrante deste instrumento.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os recursos destinados a cobrir a execução do presente CONTRATO DE GESTÃO serão empenhados globalmente e repassados pela Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia trimestralmente, de acordo com o cronograma de desembolso previsto nas cláusulas regulamentadas no título “DAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO”.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Do montante global mencionado no “caput” desta cláusula, o valor de R\$ () corresponderá ao valor do primeiro repasse.

PARÁGRAFO TERCEIRO

O valor restante correrá por conta dos recursos consignados nas respectivas Leis Orçamentárias dos exercícios subsequentes.

PARÁGRAFO QUARTO

Os recursos repassados à CONTRATADA poderão ser por esta aplicados no mercado financeiro, desde que os resultados dessa aplicação revertam-se, exclusivamente, aos objetivos deste CONTRATO DE GESTÃO.

CLÁUSULA SÉTIMA – DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

As despesas para o pagamento deste Contrato correrão por conta dos recursos da Dotação Orçamentária a seguir especificada:

Fontes de Recurso: 00, 15 e 28 - Projeto Atividade: 7721

Elementos de Despesa: 33.50.41 44.50.42 - Unidade Gestora: 012

CLÁUSULA OITAVA- DAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

O valor global do contrato de gestão será repassado em 8 (oito) parcelas trimestrais de acordo com o Cronograma de Desembolso, sendo a primeira parcela repassada até 5 (cinco) dias úteis após a assinatura do contrato de gestão e as demais parcelas até o 5º dia útil do mês subsequente ao término do trimestre.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

O desembolso das parcelas está condicionado às respectivas prestações de contas, consoante dispõe a cláusula décima terceira deste Contrato, e ao alcance das metas pactuadas, avaliadas conforme disciplina os parágrafos subsequentes.

PARÁGRAFO SEGUNDO

As metas contratuais serão avaliadas trimestralmente e, em caso de não cumprimento, será efetuado o desconto compatível, de acordo com os parâmetros constantes do Anexo VII - Parâmetros de Avaliação de Desempenho e de Aplicação de Descontos.

PARÁGRAFO TERCEIRO

O desconto será de no máximo 50% do valor repassado no trimestre avaliado.

PARÁGRAFO QUARTO

O desconto incidirá sobre o valor da parcela a ser repassada no segundo trimestre subsequente ao trimestre avaliado.

PARÁGRAFO QUINTO

Havendo atrasos nos desembolsos previstos no cronograma estabelecido pela CONTRATANTE, a CONTRATADA poderá realizar adiantamentos com recursos próprios à conta bancária indicada para recebimento dos pagamentos, tendo reconhecido as despesas efetivadas, desde que em montante igual ou inferior aos valores ainda não desembolsados que estejam previstos neste contrato.

PARÁGRAFO SEXTO

A CONTRATADA deverá anexar aos relatórios encaminhados à SETRE os comprovantes de quitação de despesas com água, energia elétrica, telefone, bem como os seguintes documentos: comprovantes de recolhimento dos encargos sociais (INSS, FGTS e PIS) do mês anterior.

CLÁUSULA NONA - DOS RECURSOS HUMANOS

A CONTRATADA disponibilizará pessoal para a execução de suas atividades, sendo de sua inteira responsabilidade os encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais, comerciais, securitários, assim como todo e qualquer passivo trabalhista, resultantes da execução do objeto do presente CONTRATO DE GESTÃO.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

A CONTRATADA poderá gastar no máximo 65% dos recursos públicos a esta repassada, com despesas de remuneração, encargos trabalhistas e vantagens de qualquer natureza, a serem percebidos pelos seus dirigentes e empregados alocados as atividades objeto do presente contrato.

PARÁGRAFO SEGUNDO

O limite e critério utilizado para as despesas com remuneração e vantagem dos dirigentes e empregados da CONTRATADA, no exercício de suas funções, deverão estar de acordo com o preço de mercado da região onde a unidade está localizada.

CLÁUSULA DÉCIMA – DO ACOMPANHAMENTO E DA AVALIAÇÃO

A CONTRATANTE, através da Superintendência de Economia Solidária – SESOL, é responsável pela supervisão, fiscalização e avaliação deste CONTRATO DE GESTÃO, e emitirá relatório técnico sobre o cumprimento das cláusulas contratuais e das metas pactuadas, bem como sobre a economicidade no desenvolvimento das respectivas atividades/serviços.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

A SESOL encaminhará, trimestralmente, o relatório técnico trimestral ao Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, ao órgão deliberativo da CONTRATADA e à Secretaria Executiva do Conselho de Gestão das Organizações Sociais, até o último dia do mês subsequente ao encerramento de cada trimestre do exercício financeiro.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os resultados alcançados deverão ser objeto de análise criteriosa pela SESOL que procederá às correções e encaminhamentos que eventualmente se façam necessários para garantir a plena eficácia do instrumento, em especial os §§2º, 3º e 4º, do art. 27, da Lei nº. 8.647/2003.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Será elaborada, ao final de cada exercício financeiro, a consolidação dos relatórios técnicos trimestrais, devendo a CONTRATANTE encaminhá-lo no prazo máximo de 60 dias, acompanhado de seu parecer conclusivo, ao Tribunal de Contas do Estado.

PARÁGRAFO QUARTO

A CONTRATADA será avaliada quanto ao aprimoramento da gestão na execução deste contrato, com base em metodologia específica.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DO PRAZO DE VIGÊNCIA

O prazo de vigência do presente Contrato será de 02 (dois) anos, tendo por termo inicial de vigência a data da sua assinatura, podendo ser repactuado no todo ou em parte, mediante termo aditivo, depois de demonstrado, por meio de relatório técnico elaborado pela SESOL, o alcance das metas estabelecidas, observando a legislação vigente.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA– DO REAJUSTAMENTO E REVISÃO

Os valores são fixos e irajustáveis durante o transcurso do prazo de 12 meses da data de apresentação da proposta, após o que a concessão de reajustamento, será feita mediante a aplicação do INPC/IBGE.

PARÁGRAFO ÚNICO

A revisão de valores dependerá de requerimento do interessado quando visar recompor o valor que se tornou insuficiente, instruído com a documentação que comprove o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato de gestão, devendo ser instaurada pela própria administração quando colimar recompor o valor que se tornou excessivo.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A Prestação de Contas da CONTRATADA, a ser apresentada trimestralmente à CONTRATANTE, até o 5º dia útil do mês subsequente ao trimestre de referência ou, a qualquer tempo, conforme recomende o interesse público, far-se-á através de relatório pertinente à execução desse CONTRATO DE GESTÃO, contendo comparativo específico das metas pactuadas e alcançadas, acompanhado dos demonstrativos financeiros, conforme modelo estabelecido pela contratante.

PARAGRÁFO PRIMEIRO

Ao final de cada exercício financeiro, a CONTRATADA deverá elaborar consolidação dos relatórios e demonstrativos financeiros e encaminhá-los à CONTRATANTE no prazo máximo de 30 dias, após validação do seu Órgão de Deliberação.

PARÁGRAFO SEGUNDO

A CONTRATADA deverá anexar aos relatórios encaminhados à CONTRATANTE os comprovantes de recolhimento dos encargos sociais (INSS, FGTS e PIS) do período de referência.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA- DA DENÚNCIA E RESCISÃO

A rescisão do Contrato poderá ser efetivada:

por ato unilateral da CONTRATANTE, na hipótese de descumprimento, por parte da CONTRATADA, ainda que parcial, das cláusulas, dos objetivos e metas previstas no presente Contrato, decorrentes de má gestão, culpa, dolo ou violação da lei;

por ato unilateral da CONTRATANTE, na hipótese de descumprimento pela CONTRATADA de recomendação da Comissão de Monitoramento e Avaliação;

por acordo entre as partes reduzido a termo, tendo em vista o interesse público;

por ato unilateral da CONTRATADA na hipótese de atrasos dos repasses devidos pela CONTRATANTE, superiores a 90 (noventa) dias da data fixada para o pagamento, cabendo à CONTRATADA notificar a CONTRATANTE, formalizando a rescisão e motivando-a devidamente, informando do fim da prestação dos serviços contratados, sem prejuízo de indenização a que a CONTRATADA faça jus;

por ato unilateral da CONTRATADA na hipótese de comprovado desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, que inviabilize o cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Trabalho, sem que tenha havido a repactuação da avença.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Em caso de rescisão unilateral por parte da CONTRATANTE, que não decorra de má gestão, culpa, dolo ou violação da lei pela CONTRATADA, a CONTRATANTE arcará com as despesas incorridas remanescentes, independentemente de indenização a que a CONTRATADA faça jus.

PARÁGRAFO SEGUNDO

A comprovação a que se refere o inciso V desta cláusula dar-se-á mediante realização de auditoria externa, que ficará a cargo da CONTRATADA, devendo demonstrar o desequilíbrio entre os custos havidos com a operacionalização dos serviços e a receita por ela auferida, desde que atestada pela CONTRATANTE.

PARÁGRAFO TERCEIRO

A CONTRATADA terá o prazo máximo de 30 (trinta) dias, a contar da data da rescisão do Contrato, para quitar suas obrigações e prestar contas de sua gestão à CONTRATANTE.

PARÁGRAFO QUARTO

Em qualquer hipótese é assegurado à contratada o contraditório e a ampla defesa, nos termos da Constituição Federal.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA- DA PUBLICAÇÃO

O CONTRATO DE GESTÃO será publicado no Diário Oficial do Estado, no prazo máximo de 10 (dez) dias contados da data de sua assinatura.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA- DISPOSIÇÕES GERAIS

A CONTRATADA poderá a qualquer tempo e mediante justificativa apresentada a CONTRATANTE, propor a devolução de bens ao Poder Público Estadual, cujo uso fora a ela permitido e que não mais sejam necessários ao cumprimento do objeto contratual.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os bens móveis e imóveis cedidos à CONTRATADA, nas condições estabelecidas no “Termo de Permissão de Uso”, mediante prévia avaliação e expressa autorização da CONTRATANTE, poderão ser substituídos por outros de igual ou maior funcionalidade, os quais integrarão o patrimônio do Estado.

PARÁGRAFO SEGUNDO

A CONTRATANTE poderá, a qualquer tempo, solicitar à CONTRATADA informações e documentações para o acompanhamento das atividades da Organização Social.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Em caso de extinção da Organização Social ou rescisão do CONTRATO DE GESTÃO, o patrimônio, os legados e as doações que forem destinados à CONTRATADA, bem como os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, serão incorporados ao patrimônio do Estado ou ao de outra Organização Social, qualificada na forma desta Lei, ressalvados o patrimônio, bens e recursos pré-existentes ao Contrato ou adquiridos com recursos a ele estranhos.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA- DO FORO

As partes elegem o Foro da Capital do Estado da Bahia, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja para dirimir questões oriundas do CONTRATO DE GESTÃO que não puderem ser resolvidas pelas partes.

E, por estarem assim justos e contratados, é o presente assinado em 03 (três) vias, para um só efeito de direito.

Salvador, de XXXXXXXX de 2012.

NILTON VASCONCELOS

Secretário do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte

XXXXXXXXXXXXX ASSOCIAÇÃO XXXXXXXXXXXXXXXX

Testemunhas:

1 _____

2 _____