

## CONFERÊNCIA

### **Intervenções para desenvolvimento em Brumadinho: diálogos para colaboração, aprimoramento e coordenação de projetos<sup>1</sup>**

### **Interventions for Brumadinho's development: dialogues for project collaboration, improvement and coordination**

Sandro de Gasparo<sup>2</sup>

Agradeço muito ao professor Wanderley<sup>3</sup> a oportunidade desse encontro, porque acho que é sempre muito importante debater as nossas dúvidas e experiências. Então é um prazer estar aqui com vocês. A questão de hoje, na verdade, o assunto sobre o qual vou falar aqui com vocês, é mais sobre a questão do poder econômico e questões também metodológicas de planejamento e a do desenvolvimento territorial.

Um projeto de uma empresa não é só uma forma de produção, de articulação de recursos materiais, mas, além disso, também tem um modelo, um modo de pensamento, um modelo econômico de nível territorial. A questão é saber como as pessoas – a comunidade – pensam no que se refere à economia e à produção de valor em relação com trabalho; o que elas pensam em relação à mudança do modelo econômico. Isso porque a empresa é um local, uma comunidade de pessoas que trabalham juntas com perspectiva de produção, com projetos de produção de bens, serviços, essas coisas.

---

<sup>1</sup> A palestra foi transcrita, a partir do vídeo, por Camila Eduarda Elias Silva, extensionista na Assessoria Acadêmica da Pró-Reitoria de Extensão, atuante junto à coordenação do Programa PUC Minas e Brumadinho - Unindo Forças. Aluna do 7º período do Curso de Fonoaudiologia da PUC Minas. Em seguida, o texto foi revisado pelo palestrante, que autorizou a publicação em **Conecte-se! Revista Interdisciplinar de Extensão**.

<sup>2</sup> Professor Doutor de Ergonomia na Universidade Paris I, pesquisador e consultor do *Laboratoire d'Intervention et de Recherche*, ATEMIS. Tem vasta experiência na condução de projetos de desenvolvimento territorial na região francesa do Nord-Pas-de-Calais, após o fim da mineração de carvão, atividade da qual a região era dependente. A Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC) foi desenvolvida pela equipe do ATEMIS, tendo como ponto de partida a reconversão econômica dessa região. A palestra, seguida de debate, fez parte do evento “Desenvolvimento Territorial de Brumadinho: o papel da Economia da Funcionalidade e da Cooperação na busca de alternativas à mineração”, ocorreu no dia 29/08/19, das 19h às 22h, na Câmara Municipal de Brumadinho (Rua José Rodrigues da Silva, 95, bairro São Conrado) e foi aberta à comunidade.

<sup>3</sup> Professor Wanderley Chieppe Felipe, Pró-reitor de Extensão da PUC Minas, titular do Departamento de Psicologia (Faculdade de Psicologia da PUC Minas).

Então, primeiro vou apresentar o modelo, porque acho importante apresentar a estrutura que desenvolvemos, depois a gente vai falar do modelo de economia e da funcionalidade deste modelo, fechando esse processo de novos conceitos e formações.

A ATEMIS é um laboratório de pesquisa e intervenção, e a linha norteadora é a necessidade de **criar novas formas de relações entre o mundo da pesquisa e o campo social, as comunidades, as empresas**. Então, tinha-se a necessidade de repensar essa relação, com um foco especial das Ciências Sociais e Humanas. Não é uma pesquisa para desenvolvimento de aplicativos, de saberes, e sim **uma forma de pensar como é que a questão da ação e da intervenção tem o poder de transformar algo na sociedade**. Então não é chegar e fazer, primeiro é preciso tentar fazer, depois fazer e depois ter um espaço de reflexão e de confrontação para se construir novos conceitos.

Eu acho que a Extensão é importante na questão dos modelos econômicos, porque tem-se uma cultura, tanto na Europa quanto no Brasil, que está voltada para uma única maneira de pensar. Então muitas vezes as coisas ficam sem alternativas. E a extensão leva à comunidade novas formas, novas maneiras pensar.

A segunda questão, que também está articulada a isso, é **a necessidade de um espaço pluridisciplinar para elaboração dessa nova forma de pensar a atividade humana e o desenvolvimento econômico, as questões meritocráticas**. Então não cabe só uma disciplina.

Assim, o objeto do trabalho desenvolvido não é focado só em uma disciplina.

A ATEMIS desenvolveu um trabalho baseado em quatro referenciais:

- a) a economia, como uma abordagem da economia do trabalho para colocar o papel do trabalho dentro do pensamento econômico.
- b) a ergonomia da atividade, que é uma maneira de pensar melhor o que está acontecendo na atividade.
- c) o terceiro referencial é a Psicologia do Trabalho, que envolve a Psicologia Clínica do trabalho, e, portanto, trabalha também o contexto de vida da pessoa e o que ela tem passado, a exemplo do que aconteceu em Brumadinho: são questões íntimas das pessoas, como o desemprego, por exemplo.
- d) o quarto referencial são as ciências do território, que já é um campo multidisciplinar envolvendo disciplinas da Geografia, da Antropologia.

O terceiro princípio do funcionamento da ATEMIS é **de ter uma visão política, não no sentido das instituições, e sim no sentido de funcionamento da sociedade**, ter uma forma de ação para melhoria dentro do funcionamento da sociedade. Então o que é o EFC (Economia da

Funcionalidade e da Cooperação)? Chamamos isso de modelo, mas não é um modelo que já está pronto, é um trabalho que está sendo desenvolvido, baseado na experiência de algo, nos comportamentos e experiências das pessoas.

Explicando o modelo, primeiro há **a questão da economia**. O que é a economia? O que é o modelo econômico? Hoje a economia está muito associada somente com a questão financeira, só com a dimensão monetária. Quando falamos em economia, pensamos em dinheiro, lucro, capitalismo. Então é muito importante destacar que economia não é só isso. **Existem três dimensões da dinâmica econômica**: a primeira é **a dimensão real**, que é produção de valor, a troca de valor; não é um valor monetário relacionado ao dinheiro, mas o valor de uso, ou seja, o valor real das coisas, de qual é a utilidade daquilo, de como a produção responde às necessidades básicas pessoas, esse é o valor. A segunda dimensão é **a dimensão monetária**, porque a moeda facilita muito as trocas. E a terceira dimensão é **a institucionalidade**, que se refere às leis, às regras, às convenções e que também tem a ver com a governança. Dessa forma, a dinâmica econômica sempre tem que envolver três dimensões. Num processo de produção real, o que acontece no trabalho, sempre tem-se aí a criação de valor: como é que o beneficiário se apropria das distribuições que são propostas, dos bens, dos serviços; e existe, também, a questão monetária e a institucional.

A segunda palavra é **a funcionalidade**. A funcionalidade vem da constatação de que no modelo econômico dominante hoje existem muitos limites, sobretudo num processo de desenvolvimento industrial, da lógica industrial. Isso envolve produzir bem e colocar o valor real, a função das coisas, colocar o valor nos objetos. Então **o princípio da produção industrial é responder às necessidades da comunidade** a partir da produção de objetos, de coisas, de bens materiais. E tudo isso tem um papel muito importante no desenvolvimento industrial, porque o uso dos aparelhos e da tecnologia facilitou muito a vida das pessoas. Isso gera um grande papel social; mas hoje há limites muito fortes na dinâmica de desenvolvimento industrial, que começou há pouco tempo, é algo contemporâneo. Então a funcionalidade é uma maneira de dizer que o valor real das coisas que são produzidas, tem que ser estudada. Exemplo: a função do carro é de facilitar a mobilidade, mas as cidades, sempre mais cheias, congestionadas, levam-nos a pensar que o carro não é mais funcional para favorecer a mobilidade. A mobilidade não envolve só a questão dos carros, envolve entender também o planejamento urbano, a organização do trabalho e os outros meios de transporte. Na questão da alimentação, os produtos alimentares, que são produzidos com agrotóxicos... Não é mais evidente que os produtos industriais e alimentares são bons para uma alimentação saudável, assim, é preciso repensar como é que a produção cria de verdade uma função útil. Isso é a funcionalidade.

Tudo isso vem ao encontro de duas questões importantes: **o desenvolvimento sustentável**, porque a produção industrial é baseada em um fluxo de recursos materiais que não pode ultrapassar as barreiras do desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, a mineração, que não pode envolver a exploração da natureza. E existem também **questões mais sociais, dos efeitos e das formas de orientação do trabalho sobre a sociedade**, como por exemplo a qualidade das relações sociais e do bem-estar das pessoas, da saúde. Hoje existem vários limites da dinâmica do desenvolvimento que necessitam de ser repensados juntamente com as questões atuais, do desenvolvimento sustentável.

Então eu afirmo que estamos no “efeito tesoura”, que é **a questão de pensar como é a dinâmica do serviço, do trabalho pensado como serviço, na relação com o beneficiário, para colocar em conta as várias questões que foram ditas**. Essa forma de trabalho baseada em relação é uma maneira também de pensar em uma forma de desenvolvimento que pode desenvolver valor, crescimento econômico e acumulação de valor (não só monetário, mas também culturais, enfim). E concomitantemente há a exploração de outros recursos, de outros materiais da natureza e do meio ambiente, e essa é a questão principal de desenvolvimento sustentável. Isso não é só o que faz a economia circular, porque é só uma proposta; por exemplo, a reciclagem, é sempre uma economia baseada no fluxo de matéria, e aí a questão é como se pode garantir uma independência do fluxo de matéria, porque o valor não está só na matéria, ou em um volume sempre maior de matéria. Isso é uma maneira de repensar a questão do valor dentro das relações sociais de uma maneira contextualizada ao trabalho.

A terceira questão é **a cooperação**, que coloca o trabalho no centro, a questão da centralidade do trabalho. Na organização industrial, o trabalho existe só quando há progresso técnico, não tem como substituir a atividade do trabalho das pessoas com uma nova ferramenta técnica. E todo progresso técnico, toda a lógica da produtividade é baseada na hipótese de que o trabalho pode ser substituído com equipamentos técnicos. Na perspectiva de que a relação está no centro do processo de produção, o trabalho é central, porque é na atividade das pessoas que podem ser desenvolvidas as relações de qualidade. E o que a gente chama de recursos imateriais, são os recursos necessários para produzir o serviço na relação e os recursos materiais são, por exemplo, a confiança. Isso porque a relação no trabalho entre os serviços e setores só acontece se tem confiança, senão o serviço não pode ser atingido. Tem também a competência, o saber fazer, a inteligência profissional que se desenvolve na experiência com o tempo. Tem a questão da autoridade: há formas de autoridades que são exercícios legítimos do poder, mas formas de autoridade profissional, não é autoridade da estrutura organizadora. Uma autoridade não é só chefe porque é chefe e pronto, mas sim porque tem mais conhecimento, competência e experiência.

Assim, **o reconhecimento dessa nova forma de autoridade é muito importante nas relações**, que é o que vivemos na realidade, mas que é escondida pelas formas convencionais de pensamento da organização, das relações de poder, dentro da organização industrial. A questão da justiça também, a relação com a possibilidade do exercício da responsabilidade, que é a capacidade de ser responsável e não de individualização das coisas, mas uma responsabilidade que precisa dos outros, para evoluir, para ser avaliada, enfim.

Tudo isso coloca o trabalho no centro: “eu trabalho não em um emprego, não como uma função teórica, mas num trabalho que envolve trabalhar, fazer”; e **é preciso ter isso como engajamento dentro de uma atividade**, quando se vai fazer coisas em uma realidade que exige esse pensamento. Então isso é o trabalho central, as relações do trabalho dentro do trabalho. E a cooperação são as formas de qualificar o trabalho em equipe, que difere da coordenação. A coordenação é como é que o sistema prevê e descreve as formas de relação, que a gente não escolhe, então é uma coisa mais formal. A cooperação é toda a qualidade das relações que se constrói dentro da atividade. E para atender o serviço, e criar o valor do serviço dentro da relação de trabalho, é necessário que haja cooperação.

Fazendo uma síntese, temos os quatro pilares da EFC: **a dinâmica do serviço**, que é uma dinâmica alternativa à produção industrial de bens, que coloca a questão do valor e dos recursos imateriais; temos **o efeito tesoura**, que é a possibilidade de termos um desenvolvimento econômico com decréscimo dos recursos materiais; a questão dos **ecossistemas cooperativos**, que são as novas formas de organização dos vários setores com a qualidade da cooperação, que precisa do conhecimento do trabalho de cada um; e também **a questão da governança**, ampliada aos setores de todo o ecossistema da cooperação, porque a decisão não pode vir centrada em uma única pessoa, mas sim ser compartilhada com todos os que fazem parte da relação de trabalho – a questão da deliberação nos faz pensar em uma nova forma de governança e na definição das organizações.

Acho que isso é um assunto muito forte e central, que se encaixa bem no momento atual. O que aconteceu em janeiro (tragédia em Brumadinho) quebrou antigas formas de organização, muito baseadas na orientação dentro da lógica da mineração e das empresas de mineração, mas ainda não existem as novas formas de organização. Então existe o risco de desejar voltar para trás e pegar o que não é ideal. Por isso, **a reflexão é de como é que nos podemos ajudar a criar novas perspectivas de relação social, de construção de uma comunidade vista pelo olhar da dinâmica econômica**.

Este é o ecossistema do ATEMIS (falando do modelo projetado), gostaria de falar que o ATEMIS não trabalha sozinha, mas que nós temos também essa necessidade de construir um ecossistema, de trabalhar com outras pessoas, outras organizações. Há vários campos, o campo do

conhecimento, da prática / da experiência e no centro o campo da avaliação, da capitalização sobre as ações de acompanhamento. O ATEMIS faz parte do Instituto Europeu da Economia da Funcionalidade da Cooperação (IEEFC), temos uma ação internacional com a importante participação do Brasil, do Canadá também, como uma forma mais eficaz de divisão. Temos as relações com universidades, com Associações, por exemplo, uma que se chama Trabalho e Política, que tenta trabalhar a relação do trabalho com o campo da política, também para **entender melhor o que é o trabalho dos políticos, porque a política não é só uma função, mas também tem um trabalho**. Então, para se ter uma relação com os políticos, é preciso entender melhor o que é o trabalho dos políticos.

No campo da prática, temos vários operadores, desde órgãos públicos, associações até os moradores do território onde a gente age e, o mais importante, os empreendedores, porque essa dinâmica precisa ser sustentada numa mudança no modelo econômico das empresas. **E não é só mudar de uma maneira ideológica e abstrata, só no papel**. Não é suficiente trabalhar com associações que já têm mesmo um olhar mais social, é preciso trabalhar com as empresas, para mudar a estrutura da dinâmica econômica das empresas. O grande desafio é esse, essa é a questão central. E, trabalhando com as empresas, temos que trabalhar com os empreendedores, com os dirigentes. Então eu vou apresentar mais essa questão de como trabalhar com os dirigentes.

Na questão dos acompanhamentos com os dirigentes, o primeiro objetivo é **transformar a condição do trabalho e a dinâmica econômica**. Para transformar a dinâmica econômica, é preciso mudar a condição do trabalho: temos esses dois níveis muito fortes. E aí existe uma dificuldade nas abordagens, porque, no campo da intervenção, não sabemos lidar com a questão econômica, que, contextualmente, não é objeto de análise, de discussão até mesmo de transformação. A transformação está voltada para os sistemas produtivos, as ferramentas de trabalho, mas o pensamento econômico fica fora do campo de reflexão. Junto disso, no campo da economia, das abordagens mais empresariais, tem-se o trabalho com dirigentes e empresários, mas não com a condição de trabalho. Então há uma divergência aí. E tem outra questão muito importante na história, para nós, que é a facilidade que os pesquisadores, que os consultores e também os órgãos públicos têm de acessar grandes empresas, porque eles têm dinheiro para financiar, têm forças para mobilizar e negociar as intervenções, porque têm atores dentro da empresa que já estão sensibilizados e que podem facilitar a aproximação. No entanto, isso é muito difícil porque, na nossa experiência, é muito complicado discutir essas questões econômicas, do modelo econômico com as grandes empresas.

Então é por isso que, na origem do ATEMIS, existiam bastantes experiências com grandes empresas. No começo – anos 2011, 2012, 2013 –, surgiu a ideia de juntar, de não mais trabalhar somente com grandes empresas, mas também com empresas pequenas. Isso porque existem muitas empresas pequenas que vivem muitas dificuldades dentro do modelo dominante da grande indústria.

**Os pequenos empreendedores não têm a mesma perspectiva econômica dos empreendedores das grandes empresas.** Os pequenos empreendedores têm uma relação muito mais perto, muito mais sensível também do dirigente, que permite falar da dimensão real da dinâmica econômica, que é o que já falamos inicialmente (não é só dinheiro, lucro... e a relação do beneficiário? As condições de trabalho? A saúde dos trabalhadores, a qualidade das relações... Enfim...). Então, por isso, existem bastantes associações de grupos de pequenos empreendedores com uma sensibilidade voltada para a questão do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social da empresa, das condições de trabalho e saúde do trabalhador. Isso existe, mas há uma grande dificuldade também de mudar a concepção do trabalho, de sair da concepção *top down* da organização.

A empresa não muda sozinha, precisamos organizar uma forma de acompanhamento de dirigentes que queiram fazer alguma coisa. Assim, é preciso fazer um trabalho dentro da empresa, abordando o modelo econômico em relação com o trabalho, elaborando uma nova forma de criação de valor. E também trabalhar com o meio da empresa, com os que cercam a empresa para construir o que chamamos de ecossistemas cooperativos territorializados.

O primeiro dispositivo de acompanhamento foi criado em 2012, foi uma iniciativa de várias instituições e da ATEMIS. O local é a prefeitura departamental de uma região da França. O CJD (*Centre des Jeunes Dirigeants*) é uma “associação” de jovens dirigentes, e o *Réseau Alliance* é outra associação localizada na região, que discute questões de responsabilidade social das empresas. E foi um encontro entre quatro organizações que criou a possibilidade de fazer uma primeira experiência de acompanhamento de empresas voltado para a perspectiva de uma mudança no modelo econômico. Uma questão importante é entender que este encontro entre as quatro instituições é um encontro entre pessoas que estão sensibilizadas com a questão, para desenvolver novos trabalhos; e isso vale também para Brumadinho, não é suficiente apenas ter parcerias institucionais, elas são necessárias pelos recursos financeiros e financiamentos, pela legitimidade, parcerias com universidades, são importantes, mas, na realidade, a cooperação sempre é entre pessoas.

**Quem são as pessoas da universidade? Quem são as pessoas de dentro do território?** É importante entender que a força vem do encontro entre pessoas que querem trabalhar juntas e têm vontade de construir alguma coisa.

O objetivo do acompanhamento não foi de transformar as empresas, a organização da empresa, a oferta ou o modelo econômico. O primeiro papel do acompanhamento é de trabalhar com o pensamento das pessoas, entender como eles agem, como pensam e como compreendem as atividades, porque existe uma dominação muito forte de um modelo naturalizado. Então, a primeira coisa é trabalhar sobre uma dimensão mais cultural, simbólica, para construir um sentido comum antes de fazer a ação propriamente dita. É preciso tempo, e, para isso, são necessários espaços estruturados de escuta, de discussão, de desacordos, porque os desacordos precisam ser trabalhados. Por que não? Porque **cada um tem uma experiência diferente e uma leitura diferente das questões. O interesse comum é construído depois e passa por uma série de formas de pensamentos e compreensão das coisas.**

É aí que entra a questão dos conceitos. Não dos conceitos acadêmicos, mas de conceitos mais práticos. Os pesquisadores têm essa capacidade, de saber usar os conceitos; o trabalho do pesquisador não é só o de produzir conhecimento. Diante disso, o risco é tentar agir rápido demais.

Nesse contexto, existem três “questões culturais”: primeiro é a economia estar relacionada somente com finanças, o que não pode ser assim. **A economia é também atividade que contribui para o bem comum, é o pensamento de novas formas de relacionamento e ações.** E isso envolve primeiramente um pensamento novo, que deve ser construído. Isso é uma questão fundamental para o desenvolvimento econômico. É claro que os economistas não podem fazer isso sozinho, então envolve outras competências (psicólogos, sociólogos...).

A segunda questão **é a importância da referência do modelo industrial e da lógica industrial de produção e desenvolvimento como matriz geral.** Existem muitas coisas aí, as formas de organização, de relações sociais, das formas de avaliação.

A terceira é a concepção do trabalho dos outros pelos dirigentes. É a visão dos dirigentes sobre o trabalho de seus funcionários. **A ideia de hierarquização suprema precisa mudar.** Também é importante a reflexão do próprio dirigente sobre o seu trabalho, porque ele também trabalha, não é só uma função de gerenciar, existe uma atividade específica. Isso é importante porque a mudança do modelo econômico da empresa não é uma coisa abstrata, mas, na verdade, uma mudança na forma de trabalhar do dirigente. Então o modelo econômico é o nome do conteúdo do trabalho do dirigente, que tem que lidar com as várias dimensões deste modelo.

Retomando as dimensões do acompanhamento, é importante destacar a postura e a abordagem. A nossa experiência na ATEMIS envolve uma postura muito complicada, porque articula vários aspectos, por exemplo, a educação, visto que existem saberes sociais, culturais, acadêmicos. Além de um papel de educação, o acompanhamento também é uma pesquisa, porque é

preciso buscar as microinovações nas tentativas de construir alguma coisa. **Outra dimensão do acompanhamento é a proximidade com as pessoas, porque não é fácil mudar, transformar uma identidade.**

**Em Brumadinho, a questão do crime ambiental se fez central, se tornou parte da história das pessoas, da identidade.** Então é preciso ter cuidado e entender o que esse processo implica na vida das pessoas, porque o primeiro risco é um movimento de resistência, e, se as coisas acontecem rápido demais, tem-se o risco de desestabilização das pessoas. Dessa forma, a postura de acompanhamento é muito específica, não existe um trabalho clássico e esperado para isso, ela acontece diante das questões que envolvem a problemática.

A forma do acompanhamento acontece com grupo de 8 pessoas e os dirigentes no mesmo território, mas com atividades diferentes. E tudo numa dinâmica territorial e não industrial, com pensamento de sair da lógica do setor. **O grupo é misto porque envolve pessoas de diversos setores, diversas atividades e competências, para que uma complemente a outra.** Isso tudo está relacionado com a questão da proximidade territorial. É importante que haja motivação das pessoas, uma demanda, desejo de fazer o trabalho, porque é necessário muitos esforços.

Uma primeira etapa é a análise dos limites do modelo atual e do que vem acontecendo, quais os problemas que as pessoas enfrentam. A segunda etapa é de construir novas bases para pensar em outra forma de desenvolvimento, de recursos. Isto (explicando a transparência projetada) é uma maneira de explicar a dinâmica do serviço e do território. Em primeiro lugar, estão os limites do modelo atual, pois se tem vontade de mudar, é porque existem dificuldades, limitações. Primeiramente, é preciso fazer uma análise para entender as causas desses limites encontrados. E aí existem outras questões de análise coletiva, de retornos de experiências, que tentam analisar três polos. A externalidade é um efeito não desejado na atividade, então significa que muitas vezes o que acontece não é pretendido pelas empresas; por exemplo, não é objetivo da empresa produzir poluição, mas são efeitos colaterais que a empresa não sabe como lidar; nesse caso, é mais a sociedade pública que tem que lidar com os efeitos. Esses efeitos podem ser também positivos, por exemplo, se atua com uma pessoa os efeitos ecoam para a família dessa pessoa. **Isso tudo leva a pensar: qual é o ecossistema real da atividade? Este não envolve somente os beneficiários diretos, mas outras pessoas também ao redor.**

Há também a questão dos recursos imateriais, estratégicos e nós já falamos da questão da confiança, dos conhecimentos, dos saberes das pessoas e da relação das formas de autoridade. Isso precisa ser reconhecido, porque é um recurso enorme e é comum as formas de autoridade mais convencionais não ligarem para esse aspecto, não o reconhecerem. E a questão da performance de

uso dos recursos imateriais também, ou seja, a produção e sua efetividade, as lógicas de uso e os retornos dos beneficiários. Esse é um ponto de análise mais voltado para a produção no sentido imaterial da relação.

A partir disso, é **possível começar a elaborar novas formas de soluções integradas**, ou seja, não é mais o carro sozinho que responde a questão da mobilidade, mas a solução para melhorar a mobilidade tem que integrar várias coisas (bens materiais, veículos, meios de transporte, mas também serviços e outras formas de atividades). A solução integrada é a maneira de integrar as várias competências e as várias maneiras de produzir efeitos multiplicadores para construir uma solução mais complexa. **É o ecossistema cooperativo, que envolve o sistema real da produção, ou seja, não é a empresa sozinha**, só a fábrica de carros, mas sim tudo o que envolve a produção real compreendendo a integração entre vários setores.

Depois, tem-se a questão mais financeira, que envolve a diversificação dos fluxos de renda, de investimento. Então, como é a arrecadação, como o valor monetário é distribuído no ecossistema de forma equânime, o que é uma condição necessária para manter o engajamento das pessoas. Isso relaciona também a governança, as normas, relações, os contratos, as novas regras para sustentar o ecossistema cooperativo e as formas de distribuição da renda dos investimentos.

Assim, por meio das formas de acompanhamento dos dirigentes, conseguimos colocar **a questão do ecossistema cooperativo no âmbito territorial**, no nível do território. Porque os recursos imateriais não são parte da empresa, a cultura das pessoas, a educação, escolaridade estão no território, não dentro da empresa: essa questão da relação entre a empresa e o território é muito importante. Um ecossistema cooperativo, só acontece no nível do território, que é o nível pertinente para reconhecer a dinâmica real do desenvolvimento, dos recursos imateriais, da qualidade das relações, da cooperação, das convenções institucionais... Tudo isso irá criar uma nova perspectiva de desenvolvimento do território.