



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

*CLUSTER* DE MAUBARA: DE INSTRUMENTO DA COOPERAÇÃO  
PORTUGUESA A EXEMPLO DE ECONOMIA SOCIAL SOLIDÁRIA?

DANIELA FILIPA SUBTIL FIALHO

OUTUBRO - 2014



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

*CLUSTER* DE MAUBARA: DE INSTRUMENTO DA COOPERAÇÃO  
PORTUGUESA A EXEMPLO DE ECONOMIA SOCIAL SOLIDÁRIA?

DANIELA FILIPA SUBTIL FIALHO

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. CARLOS SANGREMAN

OUTUBRO - 2014

## RESUMO

A presente dissertação aborda o modelo de Economia Social Solidária como uma forma de organização económica alternativa, através da sua conceptualização e da disposição dos pressupostos teóricos em que se sustentam as práticas conhecidas do modelo, o que servirá como base teórica para a análise do *cluster* de Maubara – estudo de caso desta dissertação.

A partir do debate sobre a possível inclusão da Economia Social Solidária no discurso estratégico das instituições de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, é estabelecida a ponte entre o modelo social solidário e o *cluster* da cooperação internacional portuguesa. Denominado por Programa Mós Bele, este tem sido apresentado como um modelo de inovação e transformação social, dada a sua concepção holística e o seu modelo de criação de valor partilhado. Conseguindo promover uma autêntica apropriação da missão do programa por parte da comunidade, este instrumento da cooperação portuguesa tem gerado um impacto amplamente positivo em termos democráticos, económicos, sociais e ambientais.

A leitura desse impacto à luz da bibliografia teórica da Economia Social Solidária além de permitir compreender qual o nível de integração do *cluster* de Maubara no conjunto das experiências sociais solidárias, oferece ainda uma visão sobre as limitações ou desafios que poderá enfrentar a integração do modelo social solidário nas directrizes da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento.

**Palavras-Chave:** Economia Social Solidária; *Cluster* de cooperação; Mós Bele; Modelo de Valor Partilhado, Maubara.

## **ABSTRACT**

The present dissertation addresses the model of Social Solidarity Economy as an alternative model of economical organization by conceptualizing and outlining the theoretical assumptions in which the known practices of the model are sustained. These assumptions will serve as the theoretical bases of analysis for the Maubara Cluster - the case study for this dissertation.

The argument that it is possible to include the Social Solidarity Economy in the strategic discourse of the international cooperation institutions for development is the starting point from where a link is established between the social solidary model and the Portuguese international cooperation cluster "Programa Mós Bele". This cluster has been presented as a model of social innovation and transformation, given its holistic conception and its model driven to build shared value. By being able to promote an authentic ownership of the mission of this program by the community, this tool used by the Portuguese cooperation program has been generating a widely positive impact, democratically, economically, socially and environmentally speaking.

Interpreting this impact in light of the theoretical bibliography of the Social Solidarity Economy helps us not only to assess the integration level that the Maubara Cluster achieves in the already existing social solidary experiences, but also gives us a perspective on the limitations and challenges that the social solidary model might face when it is integrated in the guidelines of the international cooperation program for development.

**Key words:** Social Solidarity Economy; Cooperation Cluster; Mós Bele; Shared Value Model; Maubara.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS**

AMMB – Associação Maubara Mós Bele

BM – Banco Mundial

CID – Cooperação Internacional para o Desenvolvimento

EMB – Encontros de Mont-Blanc

ESS – Economia Social Solidária

FSM – Fórum Social Mundial

FTESS – Força-Tarefa de Interagências sobre Economia Social e Solidária  
(Organização das Nações Unidas)

IPAD - Instituto Português de Ajuda ao Desenvolvimento

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não-Governamental

PADRTEL – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Rural de Timor-Leste

PIC – Programa Indicativo de Cooperação

PMB – Programa Mós Bele

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RIPSS – Rede Intercontinental de Promoção da Economia Social Solidária

SIGMB – Sistema Integrado de Gestão de Mós Bele

UN DESA - Departamento das Nações Unidas para os Assuntos Económicos e Sociais

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	7
1. ECONOMIA SOCIAL SOLIDÁRIA .....	9
1.1 Origem e Evolução Histórica .....	9
1.2 Conceptualização, Princípios e Práticas .....	11
1.3 ESS e a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento .....	18
2. MÓS BELE: <i>CLUSTER</i> DE COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM MAUBARA, TIMOR-LESTE .....	21
2.1 Enquadramento Institucional .....	21
2.2 Identificação do <i>Cluster</i> .....	22
2.3 Objectivos, Princípios Estratégicos e Operacionalização .....	23
2.4 Apreciação Global .....	27
3. REFLEXÃO .....	30
3.1 <i>Cluster</i> de Maubara: um exemplo de ESS? .....	30
3.2 Limitações e Potencialidades do <i>Cluster</i> em ESS .....	32
4. CONCLUSÕES .....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E NETOGRAFIA .....	37
ANEXOS .....	43
Anexo 1: Modelo de criação de valor .....	43
Anexo 2: Operacionalização das actividades .....	44
Anexo 3: Visão geral dos resultados por valores .....	45

## INTRODUÇÃO

O *cluster* de Maubara não é o único instrumento da cooperação portuguesa, mas é certamente um dos que mais se tem destacado, pela sua abordagem integrada multisectorial e *multistakeholder*, apresentando resultados de natureza económica, social, ecológica e democrática. Instalado em 2008, o programa designado por Mós Bele, encontra-se agora na recta final da sua intervenção em Maubara (Timor-Leste), tendo conseguido impulsionar a construção de uma lógica comunitária de funcionamento muito particular. Para descrever tal resultado global, os conceitos recorrentes em projectos de cooperação – desenvolvimento humano com base comunitária, apropriação ou capacitação – parecem insuficientes e demasiado vagos para traduzirem, de forma integral, a acção multisectorial que tem a comunidade como ponto de partida e de chegada.

Então, a dificuldade em atribuir uma definição única ao fenómeno, conduzem a uma busca por um quadro conceptual em que o *cluster* de Maubara se possa inserir. Pelas suas características, encontrou-se na Economia Social Solidária (ESS) a formulação teórica que pode contribuir para uma interpretação das dinâmicas que regulam o funcionamento da comunidade de Maubara. Além disso, a análise deste instrumento da cooperação portuguesa através do quadro teórico da ESS acaba por ser também motivada pela crescente discussão desse tema no seio de organismos internacionais, contribuindo desde já para o debate sobre a construção da agenda de desenvolvimento pós-2015.

Deste modo, esta dissertação aprofunda a discussão sobre o movimento de ESS em curso, com o principal objectivo de responder à questão levantada no próprio título do documento, ou seja, compreender se o funcionamento actual do *cluster* de Maubara pode ser considerado um exemplo de ESS. A partir do exercício que atenderá a essa problemática, pretende-se também encontrar pistas que possam dar a entender se existe lugar para a promoção dessa forma de organização económica no âmbito da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID).

Não descorando que o objecto de estudo aqui em análise partiu da sua concepção enquanto instrumento da cooperação portuguesa, essa é uma qualidade que conduz ao problema central da dissertação - terá um programa de CID conseguido criar as condições propícias para a edificação de uma experiência de ESS? De modo a

esclarecer essa objecção, a discussão não passa por defender a inclusão da ESS nas políticas orientadoras da CID, mas por revelar, a partir do exemplo do *cluster* de Maubara, as potencialidades e limitações que um programa de CID pode evidenciar na promoção da ESS.

Quanto à metodologia utilizada na concretização desta dissertação, recorreu-se à bibliografia existente sobre a ESS, de modo a que essa servisse de base à análise da informação do *cluster* de Maubara que foi obtida através da documentação técnica de monitorização e avaliação de Mós Bele, produzida pela gestão coordenadora do *cluster* entre 2008 e 2014. Adicionalmente, foram consultados sítios de internet institucionais para o reconhecimento de exemplos representativos da formulação teórica apresentada.

Relativamente à estruturação da dissertação, essa é composta por 4 capítulos: no primeiro, é feita uma revisão da bibliografia histórica e teórica, começando pela evolução histórica da ESS, seguindo-se a sua conceptualização e correspondentes pressupostos teóricos e, por fim, estabelecendo-se um paralelismo entre a ESS e a CID; no segundo capítulo, analisa-se o *cluster* de Maubara, desde a sua institucionalização na estratégia da cooperação portuguesa até ao funcionamento actual, salientando as actividades e os princípios de operacionalização; no terceiro, estabelecem-se paralelismos entre as características do *cluster* e os pilares teóricos da ESS, discutindo-se de que maneira é que pode ser considerado um exemplo de ESS e quais as limitações da sua integração nesse universo; por último, no quarto capítulo, são sintetizadas as principais conclusões, sugerindo algumas pistas para novas pesquisas.



# 1. ECONOMIA SOCIAL SOLIDÁRIA

## 1.1 Origem e Evolução Histórica

A ESS constitui um quadro conceptual recente – ainda que os valores subjacentes remontem a sociedades mais antigas<sup>1</sup> - que integra a evolução histórica de dois conceitos com acepções ligeiramente diferentes<sup>2</sup>, mas, ao mesmo tempo, com inter-relação: a *Economia Social* e a *Economia Solidária*. Nesse sentido, Filho (2001, p. 54) destaca a “tradição histórica comum”<sup>3</sup>, que remonta aos primeiros movimentos de resistência popular à sociedade industrial do século XIX, fundados nas filosofias mutualistas, cooperativistas e associativistas de Owen, Saint-Simon, Fourier e Proudhon (Defourny, 2009, p. 156; Dash, 2014, p. 12). Estes movimentos tinham como horizonte o combate à pobreza e a resposta às necessidades sociais, que deveriam ser conseguidos através da integração das dimensões social, política e cultural na económica, fundamento que lhe valeria a denominação de *Economia Social* (Filho, 2001, p. 54). A partir da segunda metade do século XIX e ao longo do século XX, estas iniciativas alteraram-se progressivamente, ao serem elaborados quadros jurídicos específicos para tornar legais as experiências próprias da Economia Social. Dava-se, então, a integração das organizações de Economia Social no sistema económico dominante, através de um reconhecimento institucional que esvaziou a Economia Social da sua dimensão política, que se opunha à ordem económica dominante (Filho, 2001, p. 55; Laville & Gaiger, 2009, p. 164).

Mais tarde, no último quartel do século XX, os desafios colocados pelo desemprego e pela crise do Estado-Providência dos países industrializados, bem como pelos problemas relacionados com os programas de ajustamento estrutural nos países

---

<sup>1</sup> Defourny e Develtere (1997) afirmam que a génese da Economia Social (e solidária) se pode encontrar desde o Egipto dos Faraós, passando pela civilização da Grécia Antiga e Império Romano ou em grupos de artesãos da África e América pré-coloniais.

<sup>2</sup> A distinção reside na diferença de conceitos utilizados pela academia de alguns países. Na Bélgica, o termo Economia Social abrange a Economia Solidária, enquanto que os franceses fazem distinção entre os dois termos baseando-se nas fases de expansão, que serão explicadas nos próximos parágrafos. Já na América Latina, o termo Economia Solidária pode ser substituído pelo de Economia Popular ou do Trabalho.

<sup>3</sup> Filho (2001) descreve a evolução histórica que diz respeito à Economia Social da modernidade, tendo em conta a separação de Defourny e Develtere (1997) entre as origens do conceito.

do Sul<sup>4</sup>, levaram à procura de soluções por parte das comunidades. No Norte<sup>4</sup>, assiste-se a um conjunto de iniciativas locais, de carácter associativista e cooperativista, designadas como *serviços de proximidade*<sup>5</sup>. Este fenómeno é para Laville e Gaiger (2009) a extensão da Economia Social na Europa, o que levou à formulação do termo *Economia Solidária*. As raízes do conceito passam também pelas práticas económicas como resposta social e política à situação de marginalização dos países do Sul, particularmente pela economia popular<sup>6</sup> da América Latina, que assenta na cooperação, na reciprocidade e na supremacia das necessidades da comunidade sobre a questão material (Laville & Gaiger, 2009, p. 163).

À entrada do século XXI, os efeitos devastadores de uma globalização neoliberal, fundada na ortodoxia económica neoclássica, eram inegáveis – o incremento das desigualdades sociais entre Norte e Sul e no interior de cada país, bem como as crises alimentar e ambiental. No sentido de confrontar a ordem internacional através da criação de propostas alternativas, é criado em 2001 o Fórum Social Mundial (FSM)<sup>7</sup>, com a epígrafe “um outro mundo é possível” (Viveret, 2009, p. 11), em oposição ao Fórum Económico Mundial. Na criação de um programa que promovesse a ideia de um mundo mais justo e igualitário, Coraggio (2011, p. 290) destaca que a ESS foi a resposta encontrada pelo FSM para assumir o papel de uma *outra economia*. Aliás, o movimento de *Alter-mundialização* do qual decorre a criação do FSM, integra na sua retórica a ESS como formulação económica dominante. Assim descrevem Reed e Mukherjee-Reed (2012, p. 372) no seu trabalho sobre modelos de governação, em que a do tipo *alter-mundialista*, deverá assumir um modelo de desenvolvimento que

---

<sup>4</sup> As classificações do “Norte” e do “Sul” variam sem que umas possam ser consideradas mais correctas que outras. Laczko e Brian (2014) apontam três metodologias como as mais utilizadas: as do Departamento das Nações Unidas para os Assuntos Económicos e Sociais (UN DESA), as do Banco Mundial (BM), e as do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Para a UN DESA, o Norte não inclui alguns países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) ou países com altos PIBpc e não pertencentes à OCDE, mas considera alguns países da ex-URSS como parte do Norte. O BM considera os países da Europa de Leste parte do Sul, e os países, e regiões chinesas com estatuto especial, com altos PIBpc como Norte. O PNUD estabelece uma classificação de acordo com o ranking do Índice de Desenvolvimento Humano.

<sup>5</sup> Conjunto de iniciativas ligadas à prestação de cuidados à comunidade local, que preencheram as lacunas dos serviços sociais (Laville, 2009a). Como exemplo, o autor faz referência às “creches cooperativas” criadas pelos pais.

<sup>6</sup> Definição:“(…) o conjunto de actividades económicas e práticas sociais desenvolvidas pelos sujeitos pertencentes às classes trabalhadoras com o objectivo de assegurarem a reprodução de vida social mediante a utilização da própria força de trabalho e a mobilização dos recursos disponíveis.” (Icaza & Tiriba, 2009, p. 150).

<sup>7</sup> Sítio de internet: <http://bit.ly/FSocialMundial>.

promova e, simultaneamente, se sustente na ESS.

## ***1.2 Conceptualização, Princípios e Práticas***

A conceptualização da ESS é um processo ainda em curso, apesar de nos últimos anos ter havido notáveis progressos nesse sentido. Existe, no entanto, um ponto de partida consensual nos contributos para a delimitação e teorização do conceito, o pensamento teórico de Karl Polanyi. Na sua obra mais famosa, “A Grande Transformação”, publicada em 1944, o autor desenvolve uma análise crítica ao pensamento económico ortodoxo. Uma das ideias centrais da obra de Polanyi passa pela afirmação de que a economia não é um fim em si mesmo, estando subordinada à dinâmica das relações sociais, ou seja, é a sociedade que organiza o processo económico. Por outras palavras, o indivíduo não age na esfera económica “(...) *para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu património social.*”<sup>8</sup> (Polanyi, 2000, p. 65).

Sob a premissa de que a esfera económica é orientada por “motivações não-económicas”, Polanyi (2000) refere quatro princípios - *reciprocidade, redistribuição, domesticidade e intercâmbio* – como reguladores da integração dos sistemas económicos na sociedade. Porém, advertiu para o perigo da supremacia do princípio do intercâmbio sobre os restantes, ou seja, em que as relações de troca são apenas reguladas pela lei da oferta e da procura (mercado auto-regulável), sem contemplar as restantes partes envolvidas. Perante essa economia de mercado, Polanyi previu que a mercantilização do trabalho e da natureza se revelassem a longo prazo catastróficas, pela sobre-exploração da vida humana e dos recursos do planeta, pois, nessa hipótese, o mercado abrangeria e regularia a sociedade.

Da quase confirmação da leitura profética de Polanyi sobre as consequências de uma sociedade regulada pelas leis do mercado, provêm os objectivos da ESS, que se situam justamente na correcção das lacunas do actual sistema capitalista. Assim, a ESS substitui a construção capitalista do *homo economicus* por um modelo holístico, em que motivações materiais e não-materiais regulam o comportamento humano (Dash, 2014). Dentro desta lógica, uma das metas centrais é a superação da pobreza e da injustiça, em

---

<sup>8</sup> Edição em português do Brasil da publicação original de 1944.

que, atendendo ao carácter multidimensional desses fenómenos (Reddy, 2013, p. 131), as principais respostas partem das alternativas criadas pelas comunidades locais, na tentativa de conferir um propósito social, ambiental e democrático ao sistema económico (Dash, 2014). Favreau (2013, p. 108) argumenta, ainda, que uma das finalidades da ESS reside em sustentar a expansão da actividade das empresas multinacionais e das suas pretensões centradas na maximização do lucro. De modo global, o movimento da ESS “(...) *busca proactivamente mobilizar e redistribuir recursos e excedentes através de formas inclusivas que atendem as necessidades essenciais das pessoas. Além disso, a ESS promove a protecção ambiental e o empoderamento económico e político dos mais desfavorecidos e outros que se preocupam com a justiça social e ambiental.*”<sup>9</sup> (FTESS, 2014, p. x).

Na persecução desses objectivos, interessa ter presente quais as propostas estabelecidas pela construção de um novo sector<sup>10</sup> de ESS. Esse processo implica a existência de organizações económicas com intuito de produzir bens e serviços, mas também uma outra sociedade de relações não-capitalistas, desenvolvida no âmbito de uma economia mista (Coraggio, 2011, p. 164-166). O mesmo autor refere que esse novo sector pode assumir três formas distintas de relacionamento com o sistema económico capitalista. Em primeiro lugar, a modalidade *integracionista* toma-se como complementar ao sistema económico actual, corrigindo as suas falhas, integrando os trabalhadores excluídos e produzindo de modo a assegurar a sua suficiência, ainda que, para além de competir dentro do próprio sector, compete com o mercado capitalista. Em segundo lugar, a forma de *coexistência* questiona alguns conceitos da organização empresarial capitalista, desconectando-se relativamente do sistema capitalista, através da determinação de uma lógica própria. Finalmente em terceiro lugar, a variante de *superação* pressupõe uma diferenciação, contradição e separação das práticas características do capital, através das práticas de micro e meso economia.

Considerando os vários estádios que a construção de um novo sector pode assumir e, principalmente, por se encontrar numa fase embrionária, é expectável que a ESS se manifeste em vários formatos. Essa ideia depreende-se do contributo de Gadrey (2010, p. 166), que afirma que a ESS é um “complexo nebuloso” de fenómenos, que sendo rico e pobre em simultâneo, tem nas suas capacidades um potencial de

---

<sup>9</sup> Citação do texto redigido em português do Brasil.

<sup>10</sup> Coraggio (2011) estabelece que este sector pode servir de transição para um outro sistema económico dominado pela ESS, devendo ser essa a principal finalidade.

resistência ao crescimento liberal, através do exemplo das suas inovações alternativas. Essas têm vindo a ser observadas em várias regiões do mundo que, sendo mais ou menos recentes, se compreendem entre cooperativas, sociedades de benefícios mútuos, associações, organizações de base comunitária, fundações, empresas sociais (Fonteneau *et al.*, 2010, p. 1-5), Organizações Não-Governamentais (ONGs) prestadoras de serviços, grupos de micro-finanças ou finanças solidárias, empreendimentos sociais produtores de bens e serviços, organizações de comércio justo, associações de trabalhadores da economia informal e economia colaborativa (FTESS, 2014, p. xi) ou empreendimentos económicos solidários. Especificamente, este exemplo reúne várias modalidades de organização económica, em que a cooperação deve conduzir à eficiência e viabilidade dos empreendimentos. Partindo de uma base doméstica e familiar (economia popular), esses combinam actividades económicas com acções educativas e culturais, dado o seu carácter multifuncional (Gaiger, 2009, p. 181).

Esse universo de práticas da ESS coloca em evidência a dificuldade em convergir para uma definição uniforme do próprio conceito. Mais uma vez, a Força-Tarefa de Interagências sobre Economia Social e Solidária<sup>11</sup> (FTESS) (2014, p. xi) ilustra essa multiplicidade, reunindo definições da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Rede Intercontinental de Promoção da Economia Social Solidária (RIPESS), Encontros de Mont-Blanc (EMB) e Organização Internacional do Trabalho (OIT). A OCDE coloca as organizações de ESS entre o mercado e o Estado, sendo possível defini-las consoante o estatuto jurídico ou os princípios comuns das iniciativas<sup>12</sup>. Às organizações e empreendimentos, a RIPESS acrescenta os movimentos de cidadãos que visam democratizar e transformar a economia, enquanto que o EMB estabelece uma lógica de “fins lucrativos limitados” e de “redistribuição dos excedentes equitativamente”. Por último, a OIT salienta a orientação paralela das organizações e empreendimentos da ESS, por um lado para a produção de bens, serviços e conhecimentos, por outro, para a obtenção de objectivos económicos e sociais, através de princípios solidários.

Sucessivamente, a assunção de Coraggio (2011) sobre o carácter

---

<sup>11</sup> Agrupamento de algumas agências das Nações Unidas, OCDE e de outras organizações internacionais, tendo como observadores a EMB, a RIPESS e a Aliança Internacional de Cooperativas (ICA).

<sup>12</sup> Também Defourny (2009) estabelece estas duas formas de definição de experiências, em que a categoria dos estatutos jurídicos é integrada pelas cooperativas, sociedades mutualistas, organizações associativas e fundações, que pode ser entendida como a forma mais tradicional de Economia Social desenvolvida na Europa.

multidimensional da sociedade humana - “(...) *lo económico no puede existir fuera de la naturaleza, sin lo material, pero tampoco fuera de lo simbólico, la cultura y la política (...)*” (Coraggio, 2011, p. 291) – remete para a necessidade de abordar os princípios estruturantes da ESS de forma integrada e contínua. Esses princípios não podem, desta forma, ser compartimentados pelas esferas económica, social, ambiental, política ou cultural. Indissociáveis são também os princípios de Polanyi (*redistribuição, reciprocidade, domesticidade e intercâmbio*), que são transversais na construção de um novo sector de ESS e cuja interdependência gera maior solidariedade, contribuindo para uma “economia mais plural”, segundo Laville (2003, citado por Sahakian & Dunand, 2013, p. 4). A esses quatro princípios que regulam a integração da dimensão económica na social, Coraggio (2011, p. 296) adiciona o do *planeamento participativo da economia*.

Na estruturação da ESS, pode estabelecer-se como ponto de partida a *territorialidade*. Novamente, Coraggio (2011) aborda a noção de território em três dimensões. Em primeiro lugar, a dimensão local é preenchida pelos *sector populares* (comunidades locais), cujas vivências sociais e a sua relação com o meio envolvente, formam uma identidade cultural, determinando as fronteiras territoriais a partir da localização da respectiva população. Em seguida, refere a dimensão nacional, que é a agregação e sobreposição hierárquica das comunidades locais, compondo a divisão territorial administrada pelo *Estado*. Por último, coloca a territorialidade do *capital* (mercado) numa dimensão global, que ultrapassa os limites político-administrativos do Estado. Consequentemente, esta hierarquia territorial reproduz-se na subordinação das comunidades locais à reprodução do trabalho assalariado e à assimetria do poder exercido pelo Estado (Coraggio, 2011). Assim, quando as pessoas ou as comunidades se vêem excluídas do mundo do trabalho e dos mecanismos de redistribuição do Estado, assiste-se ao aparecimento de iniciativas comunitárias associadas a práticas comunitárias de sobrevivência. Com efeito, a transformação dessas práticas em instituições sólidas de ESS leva este sector a assumir um papel na reprodução de uma economia plural (Laville, 2009b), isto é, a ESS a preencher o território entre a economia estatal e privada.

Então, se por um lado, a questão da territorialidade é importante na delimitação de espaços económicos, por outro, ela é determinante para entender outros princípios da construção do sector. Deste modo, a ESS apresenta-se como favorável à

descentralização<sup>13</sup> e ao desenvolvimento local (FTESS, p. xi), sendo este, aliás, um pilar destacado por Fall (2013). Este afirma que uma das maiores contribuições da ESS é justamente a ideia de que o desenvolvimento global deve estar ancorado no desenvolvimento local e regional, pois esse só se tornará sustentável, se for endógeno. Por conseguinte, a territorialidade facilita a participação dos cidadãos, na medida em que nasce dentro das comunidades, motivando a população a assumir o controlo do seu destino socioeconómico e cívico (Jeantet, 2013, p. 205).

Por seu turno, o sentido de comunidade e de proximidade privilegia a coordenação e planificação conjunta de forma democrática (Coraggio, 2011, p. 389), o que compõe um dos outros traços distintivos das iniciativas da ESS, o ideal de democracia participativa, correspondendo ao *planeamento participativo da economia*. Igualmente, a esfera de emancipação integra o quadro de objectivos destacados pela FTESS (2014, p. xi), que salienta as dinâmicas de auto-organização, de governança participativa e de acção colectiva em várias escalas, contribuindo para o empoderamento político e cívico. Posto isto, Fonteneau *et al.* (2010), identificam três formas de participação na governança e gestão de organizações de ESS – autogestão, gestão colectiva e gestão hierárquica – salientando-se as primeiras, pela predominância nas experiências do movimento. O princípio de autogestão é considerado o mais democrático, pela estratégia de “uma pessoa, um voto” (Gaudry, 2010, p. 166), revelando-se ser o mais adequado aos empreendimentos de escala reduzida, em que os membros deliberam e executam as actividades e são, muitas vezes, beneficiários. Quanto à gestão colectiva, é comum em organizações de dimensão média ou grande, como as empresas sociais, as fundações e as sociedades mutualistas, em que os membros e usuários da organização partilham a responsabilidade de determinar as actividades (governança) e de as executar (gestão), sem pôr em causa o controlo democrático de todos os membros (Fonteneau *et al.*, 2010, p. 19-23).

Adicionalmente, os princípios democráticos debatidos inserem-se numa modalidade de coordenação a partir das comunidades, implicando a regulação de processos de produção, distribuição, redistribuição, circulação e consumo (Coraggio, 2011). De acordo com o autor, no que diz respeito ao trabalho produtivo, valoriza-se o trabalho autónomo, para autoconsumo (*domesticidade* ou reprodução doméstica,

---

<sup>13</sup> Coraggio (2011) ressalva que as propostas de ESS não podem dispensar a existência de um Estado democrático na promoção dos princípios e na própria coordenação dos pólos descentralizados de desenvolvimento.

potenciando a auto-suficiência<sup>14</sup>) ou para produção colectiva de bens e serviços, em que os trabalhadores têm acesso aos meios de produção (acesso a créditos ou subsídios, por exemplo) e a formas de conhecimento. Além disso, as relações no processo produtivo devem basear-se numa cooperação voluntária e solidária, em que os trabalhadores decidem livremente integrar-se no sistema de produção, estabelecendo sinergias e outros mecanismos de complementaridade produtiva, mas também de concorrência cooperativa. Nesta equação, deve ainda entrar o incentivo constante à inserção dos grupos de pessoas excluídas da actividade económica.

Gaudry (2010, p. 166) evidencia, ainda, o facto do lucro não ser um fim em si mesmo na lógica dos empreendimentos ou organizações de ESS, onde os lucros – normalmente apelidados de excedentes – são tomados como indivisíveis e colocados numa reserva, promovendo a sustentabilidade da colectividade e visão a longo prazo. O mesmo autor realça a importância dos princípios democráticos neste processo, que assim promove normas de distribuição assentes na apropriação do fruto do trabalho dentro de cada unidade de produção. Paralelamente, a *redistribuição* deve ser orientada pela equidade e justiça social e regulada por uma entidade central, tal como previa Polanyi (2000). De outro modo, os dois princípios de Polanyi – *reciprocidade* e *intercâmbio* – sustentam a circulação de bens e serviços, em que a reciprocidade é determinada pela solidariedade simétrica (ajuda mútua a partir da acção colectiva) e o intercâmbio por princípios de comércio, noutras palavras “intercâmbio administrado” (Coraggio, 2011, p. 369), como é exemplo da prática de comércio justo.

Relativamente à esfera do consumo, as preocupações centram-se na necessidade de consumir o suficiente em equilíbrio com a natureza, tornando a proposta ecológica como um dos traços centrais do movimento de ESS. Aliás, a ecologia é, segundo Favreau (2013, p. 110), um tema imperativo no seio de qualquer movimento de inclusão social. Igualmente, Fall (2013, p. 91-92) atribui a importância central da ecologia no movimento de adaptação ao aquecimento global por parte das comunidades<sup>15</sup> de ESS e à sua resiliência em estruturar o desenvolvimento segundo essas condições. Por outra parte, o carácter ecológico do movimento tem implicações nas formas produtivas de ESS, devido à determinação de que a natureza não é uma fonte de recursos, pelo que o extrativismo e conseqüente mercantilização de recursos

---

<sup>14</sup> A soberania alimentar ilustra essa pretensão, estando bastante presente no movimento de ESS.

<sup>15</sup> Considerando que uma grande parte das experiências de ESS partem de comunidades do Sul, onde as conseqüências das alterações climáticas têm sido mais dramáticas.



naturais não devem ser uma prática da ESS. Esta ideia é defendida por Acosta (2012), numa comunicação em que aborda a filosofia de *Buen Vivir*, que, sendo amplamente ancorada nas comunidades indígenas, se revela como umas das principais teorias subjacentes ao movimento de ESS. O *Buen Vivir* é fundamentalmente uma filosofia que sustenta a reprodução ampliada da vida humana, em que o respeito pela natureza e pela dignidade humana devem ser hegemónicos, contribuindo para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Então, se o respeito pelo meio-ambiente é um factor importante para ampliar a qualidade de vida humana, o outro factor reside nos cuidados e serviços sociais, que integram a noção de predomínio do bem comum nos empreendimentos de ESS. De novo, Gaudry (2010, p. 166-167) relembra que as actividades económicas em ESS têm como objectivos estatutários as finalidades sociais e colectivas, que privilegiam a utilidade social, em detrimento do consumismo. Deste modo, a prestação de serviços à população – educação, saúde e actividades recreativas – deve ser uma responsabilidade partilhada pelas comunidades e autoridade pública (Laville, 2009a, p. 25), visto que as sinergias e os mecanismos de complementaridade não devem servir só no apoio à produção, mas também incorporar as necessidades sociais e desenvolver respostas para as atender (Coraggio, 2011, p. 390-391). Finalmente, a reintegração do propósito social nas actividades económicas é uma relevante contribuição da ESS na luta contra a insegurança económica, pelo crescimento de rendimentos e a sua conversão em serviços para as populações marginalizadas, indo além do combate à pobreza, porque transforma social e economicamente a sociedade (Fall, 2013, p. 89-90).

Em suma, a ESS é um movimento de convergência entre práticas tradicionais já institucionalizadas e iniciativas mais recentes de resposta a situações de marginalização, tendo como proposta política a construção de um sistema económico alternativo ao paradigma actual. A partir da revisão teórica do movimento, é perceptível de que as experiências de ESS podem manifestar-se de múltiplas formas, porém existe um conjunto de princípios estruturantes que deve estar contemplados nessas iniciativas. Recorda-se então a importância do conceito *territorialidade*, que funciona como um catalisador de desenvolvimento local, de descentralização da economia, de incentivo à governança participativa, de produção colectiva, de redistribuição equitativa ou de prestação colectiva de cuidados e serviços sociais à comunidade. Por sua vez, interessa ter em conta que a utilidade social é um objectivo central nas experiências de ESS como um factor decisivo na ampliação da qualidade de

vida humana. Para essa finalidade, deve contribuir também a harmonia com o meio-ambiente, sendo a sua protecção outra das propostas centrais da ESS e constituindo-se como a de carácter mais urgente, pela necessidade de combate às alterações climáticas. Assim, é esta abordagem multidimensional da vida humana que deverá estar espelhada no funcionamento de uma iniciativa de ESS, afirmando-se como uma forma alternativa de organização da economia a partir da sociedade.

### ***1.3 ESS e a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento***

Estabelecer uma relação entre a ESS e a CID pode revelar-se, numa primeira abordagem, um exercício antagónico. Isto explica-se por alguns ensaios teóricos sobre a ESS se inserirem num discurso pós-desenvolvimentista, como aquele veiculado por Acosta (2012). Para o autor, a ajuda ao desenvolvimento não só não tem gerado os resultados esperados, dado poucos países terem alcançado o *desenvolvimento*, como representa uma estrutura internacional que, muitas vezes, tem sido a causa do *subdesenvolvimento* de algumas regiões do globo. Como oposição ao modelo de desenvolvimento promovido pela comunidade internacional e afastando a intervenção dessas instâncias, Acosta (2012, p. 205) defende a “construção de uma economia solidária” como modelo regulador das dinâmicas socioeconómicas das sociedades. Assim, coloca a CID – mecanismo próprio da comunidade de desenvolvimento internacional – e a Economia Solidária (ESS)<sup>16</sup> em panoramas distintos, que parecem negar uma possível associação.

Numa outra abordagem, esta retórica pós-desenvolvimentista de ruptura com o ideal de *desenvolvimento*, é paralela à proposta da ESS, que não se circunscreve a uma dada região e surge como um discurso alternativo também no Norte e no seio das principais instituições internacionais. Por outras palavras, em ambos os discursos trata-se da confrontação do actual modelo de desenvolvimento que tem dominado a economia global, criando alternativas que permitam lidar com os desafios impostos pela globalização neoliberal (desemprego, insegurança laboral, desigualdades de rendimento, crises financeira, alimentar e de energia, sobre-exploração dos recursos naturais ou alterações climáticas) para os quais a ESS parece dar respostas válidas (Utting, Dijk & Matheï, 2014, p. 3-4). Ainda assim, Favreau (2013, p. 120) salienta que as dinâmicas de ESS que estão em marcha não conseguirão, por si mesmas, contrariar a

---

<sup>16</sup> O autor refere-se apenas a Economia Solidária (termo comumente usado na América Latina) em detrimento do uso do conceito agregado – ESS.

actual tendência, logo devem ser complementadas pela cooperação internacional dos Estados mais progressistas, ou até, nas palavras de Fall, a ESS “(...) should be supported thanks to devices provided by the States and development agencies.” (Fall, 2013, p. 97).

Adicionalmente, Utting, Dijk e Matheï (2014, p. 25) ressaltam que os governos de alguns países reconhecem a importância da ESS como forma de resiliência e de desenvolvimento económico local, acrescentando, aliás, que alguns traços da ESS já se repercutem na política de desenvolvimento internacional acerca das estratégias de redução da pobreza. Igualmente, a aproximação da ESS à CID parece acentuar-se com a chegada do momento de elaboração de uma nova agenda de desenvolvimento Pós-2015, que deverá estar centrada em Objectivos de Desenvolvimento Sustentável. Nesse contexto, foi criada a FTESS com o objectivo de agrupar e debater o potencial das iniciativas de ESS, de modo a que essas venham a ser reconhecidas no desenho dessa nova agenda (Utting, Dijk & Matheï, 2014, p. 50), que servirá de documento condutor à acção das agências de cooperação internacional, à semelhança do que tem sucedido com os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). Todavia, a existência da ESS numa perspectiva de cooperação Norte-Sul não se limita a um discurso de potencialidades, pelo que já existem agências de cooperação do Norte que incluem a ESS nas suas áreas de trabalho. Nomeadamente, a Agência Belga de Desenvolvimento que executa projectos sob a orientação das directrizes teóricas da ESS<sup>17</sup>, operando em países como o Peru.

O exemplo da cooperação belga não só concretiza a convergência da ESS e da CID, mas também conduz àquele que é actualmente o documento de referência na cooperação, a Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento. A saber, os pilares estruturantes da declaração – a apropriação, harmonização, alinhamento, gestão centrada nos resultados e responsabilidade mútua – determinam que o apoio dos doadores deve estar em conformidade com as políticas nacionais dos Estados parceiros, canalizando a sua ajuda através das instituições e sistemas nacionais ou regionais, bem como outros não governamentais (OCDE, 2005). Por conseguinte, a declaração estipula que sejam os países parceiros a assumirem a coordenação dessa ajuda, de modo a gerar uma maior apropriação dos esforços de desenvolvimento, motivando à participação da sociedade civil e do sector privado (OCDE, 2005, p. 5).

---

<sup>17</sup> Fonte: <http://bit.ly/BTC-SSE>.

Deste modo, a consideração pelas idiossincrasias de cada país no planeamento das estratégias de ajuda de cada doador explica o facto da cooperação belga implementar projectos de ESS no Peru, sendo este um país que conta com uma rede nacional de Economia Solidária (*Grupo Red de Economía Solidaria del Perú*) e em que um conjunto de redes locais de iniciativas de Economia Solidária estão presentes em 24 localidades<sup>18</sup>.

Sumariamente, a ESS e as políticas de ajuda ao desenvolvimento parecem não estar em universos tão distantes. Contudo, uma possível inclusão da ESS no quadro de políticas seguidas pela CID não deve incorrer na armadilha de imposição de directrizes desenquadradas com o ambiente social, político e económico dos países parceiros. Devendo antes, segundo o disposto na declaração, deixar que sejam os países a assumirem o próprio processo de desenvolvimento, no diagnóstico das suas necessidades e na forma como essas serão respondidas, ainda que com o devido enquadramento com a conjuntura internacional. É da análise desse processo de apropriação da ajuda na condução do próprio desenvolvimento e dos resultados a que essa possa conduzir, de que se ocuparão as próximas páginas.

---

<sup>18</sup> Fonte: <http://bit.ly/GRESP>.

## 2. MÓS BELE: *CLUSTER* DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA EM MAUBARA, TIMOR-LESTE

### 2.1 *Enquadramento Institucional*

O conceito “*cluster* de cooperação” é introduzido pelo Instituto Português de Ajuda ao Desenvolvimento<sup>19</sup> (IPAD) na cooperação portuguesa, como um mecanismo com o propósito de contribuir “(...) *para uma coordenação real e efectiva entre os vários actores na implementação de projectos e programas de cooperação.*” (IPAD, 2006, p. 44). Seguindo as orientações da *Declaração de Paris* sobre a eficácia da ajuda, o “*cluster* de cooperação” pretendia dar resposta às debilidades identificadas na acção da cooperação portuguesa, como a falta de visão a longo prazo, a má gestão de recursos humanos ou, em geral, os apelidados “projectos à rédea solta” (IPAD, 2006, p. 51-52).

*Cluster* é, porém, um conceito associado à economia e à sua contribuição em matéria de aumento de eficácia e eficiência produtiva. Por isso, para a definição economicista do conceito, Sangreman e Carvalho (2007, p. 6) destacam as contribuições de Michael Porter – concentração geográfica de companhias (fornecedores, prestadores de serviços, empresas e instituições associadas) com interligação em sectores específicos, competindo e cooperando entre si – e da OCDE, que acrescenta a noção de “cadeia de valor acrescentado”. Adicionalmente, Silva (2014) aponta o exemplo dos vários *clusters* em países em desenvolvimento que, implementados com o apoio de alguns países doadores e agências de desenvolvimento, contribuíram para a evolução na definição do conceito que viria a ser adaptado à Cooperação. Segundo a autora, apesar desses *clusters* industriais ou empresariais se diferenciarem em bastantes aspectos do conceito de *cluster* de cooperação, eles partilham alguns objectivos, como o desenvolvimento dos países em que se inserem ou a promoção da acção colectiva. Além disso, esses *clusters* adicionaram à noção de concentração geográfica a de concentração sectorial, sendo a última um aspecto a destacar na definição do conceito de *cluster* de cooperação.

Assim, a adaptação do conceito de *cluster* ao universo da cooperação portuguesa estabeleceu-se como: “(...) *um conjunto de projectos, executados por diferentes instituições (individualmente ou associadas a instituições do país parceiro),*

---

<sup>19</sup> Actualmente, designa-se por Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.

*numa mesma área geográfica e com um enquadramento comum.*” (IPAD, 2006, p. 52). O mesmo documento, que institucionaliza o *cluster* como o novo instrumento da cooperação portuguesa, determina que é da responsabilidade do IPAD mobilizar e coordenar o *cluster*, assim como estruturá-lo em termos conceptuais e financeiros e, por fim, encarregar-se da sua gestão global. Esta prende-se com a “lógica integrada do *cluster*”, ou seja, a coordenação do programa estratégico central, e não deve dizer respeito à execução de outros projectos de cariz complementar, que venham a ser implementados por outros actores.

## **2.2 Identificação do Cluster**

Após a institucionalização do *cluster* como prática da cooperação portuguesa, o Programa Indicativo de Cooperação (PIC) entre Portugal e Timor-Leste (IPAD, 2008) anunciava a implementação de um *cluster* de cooperação no território timorense. Inserido no eixo estratégico de Desenvolvimento Sustentável e Luta contra a Pobreza, o *cluster* foi estipulado como um programa complementar à área de intervenção ao nível do Desenvolvimento Rural. Nesse contexto, a cooperação portuguesa comprometeu-se a continuar a apoiar o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Rural de Timor-Leste (PADRTL), que se constituiria como o elemento central do *cluster* de Timor-Leste.

O PADRTL, fazendo parte dos objectivos gerais anunciados pelo Estado timorense, visava o apoio à comunidade rural em termos de actividade agrícola e agro-florestal, tendo como fim a melhoria das condições de vida da população rural. Nesse sentido, o PIC previa que o *cluster* desenvolvesse “(...) *diversos projectos, de diferentes escalas, que se articulam e complementam e que fornecem uma abordagem integrada, geradora de emprego e de criação de novas empresas promotoras de um desenvolvimento endógeno auto-sustentado.*” (IPAD, 2008). Consequentemente, as directrizes do documento relativas ao *cluster*, supunham a participação de instituições da administração pública e de actores da sociedade civil no processo de execução dos projectos e actividades do programa na região onde este viesse a ser implementado.

Embora a arquitectura inicial previsse a sua instalação nos distritos de Ermera e Liquiçá, a delimitação geográfica do *cluster* viria a restringir-se a Liquiçá. Das potencialidades do distrito pertinentes à abordagem da intervenção integrada, destacavam-se a actividade agrícola como principal ocupação da população (83%), a elevada actividade de produção de café, a propensão para culturas de rendimento

costeiras e para o desenvolvimento da pesca, a tradição em actividades artesanais ou, por último, o Programa de Desenvolvimento Rural de Liquiçá. Além disso, a existência de um Centro Nacional de Emprego e Formação Profissional em Tibar (distrito de Liquiçá), a par da forte presença do Programa de Reintrodução da Língua Portuguesa na região eram identificados como aspectos favoráveis à estratégia do *cluster* (Carvalho, 2008). Ainda assim, a sua implementação foi mais uma vez redefinida, determinando-se que a região de operacionalização do *cluster* viesse a ser o subdistrito de Maubara, cuja área territorial é de 264,84 km<sup>2</sup>, contando com 18510 habitantes divididos por 3299 agregados familiares, segundo dados de 2010 (NSD & UNPF, 2011).

### **2.3 Objectivos, Princípios Estratégicos e Operacionalização<sup>20</sup>**

Ainda nas primeiras fases de desenho do *cluster*, um dos aspectos a que se deu prioridade foi o da criação de uma identidade própria, isto é, uma marca que representasse e diferenciase o *cluster* nos seus vários campos de intervenção. Para esse efeito, apelidou-se o programa de “Mós Bele” (expressão em Tétum para “nós também podemos”) como símbolo de capacitação, redução da vulnerabilidade e liderança. Desta forma, o Programa Mós Bele (PMB) assumiu como objectivo específico a criação e promoção de um pólo de desenvolvimento local, que deveria ser conseguido através do fortalecimento dos actores sociais, inclusão social, capacitação e eficiência colectiva, incremento da segurança alimentar, criação e diversificação de rendimento, transformação e qualificação da oferta e, finalmente, acessibilidade aos mercados, ao crédito e aos financiamentos. Definiu-se, ainda, que o PMB assumisse o turismo responsável, integrado e sustentável como principal veículo para alcançar o desenvolvimento e promoção de qualidade de vida e criação de bem comum em Maubara.

Na estratégia traçada para a actuação do PMB, foram estipulados quatro pilares da sustentabilidade do programa, sendo eles *governança*, *cadeia de valor responsável*, *responsabilidade ambiental* e *responsabilidade social*. Relativamente à *governança*, estabeleceu-se que todas as intervenções agregadas ao *cluster* devem basear-se na

---

<sup>20</sup> O presente subcapítulo foi elaborado a partir dos documentos e relatórios de Carvalho (2008b; 2011a; 2011b; 2011c; 2011d; 2011e; 2014), de AMMB (2014), de Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. (2014) e de Sangreman & Carvalho (2014).

promoção do desenvolvimento sustentável, dos Direitos Económicos, Ambientais, Sociais e Culturais, bem como na persecução dos ODM. Em acréscimo, a equidade, a responsabilidade, liderança, criação de valor partilhado, qualidade, inovação, transparência e *accountability* são os valores nos quais se deve basear o Sistema de Integrado de Gestão de Mós Bele (SIGMB)<sup>21</sup>. Uma das características a destacar deste sistema é a corresponsabilização dos *stakeholders* identificados, através do seu envolvimento na execução e gestão das actividades, facilitando a comunicação, mas também a produção e partilha de conhecimento.

No que diz respeito à *cadeia de valor sustentável*, esta define-se pelo desenvolvimento de um trabalho em rede, que assenta numa lógica de criação de valor partilhado, transformação social, parcerias tri-sectoriais e no conceito de *coopetitividade* - introduzido na arquitectura do *cluster* para designar a dinâmica de “cooperar para competir”. No fundo, estes princípios traduzem-se numa intervenção de abordagem multisectorial representada no modelo de criação de valor partilhado<sup>22</sup> (Anexo 1), em que os âmbitos de governação transparente, de inovação e conhecimento, de influência institucional, de negócio sustentável e da responsabilidade ambiental e social desenvolvem uma relação de interdependência. Deste modo, as actividades desenvolvidas pelos actores sociais incumbidos em cada um desses âmbitos influenciam o desempenho das restantes, ao mesmo tempo que convergem para a criação de um bem comum, ou seja, o desenvolvimento e qualidade de vida da comunidade de Maubara.

Por último, a *responsabilidade ambiental* e a *responsabilidade social* que, sendo âmbitos do modelo de criação de valor partilhado, estabelecem simultaneamente as directivas para o funcionamento geral do *cluster*. A primeira salvaguarda a ecoeficiência, através da promoção de uma política favorável à utilização de energias alternativas e renováveis, assumindo o compromisso de combate às alterações climáticas, adoptando como medida a gestão voluntária das emissões de gases efeitos de estufa. Quanto à *responsabilidade social*, impõe-se ao PMB o compromisso de favorecer a geração de boas condições de trabalho, de segurança e higiene, de maneira a garantir a protecção dos colaboradores e parceiros de actividade. Acrescenta-se ainda

---

<sup>21</sup> Certificado como um sistema de gestão de qualidade, segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008.

<sup>22</sup> O conceito de criação de valor partilhado de Mós Bele sustenta-se na obra teórica de Porter & Kramer (2011).



um aspecto em matéria de não-discriminação, em que a diversidade e igualdade de oportunidades são fomentadas.

De modo geral, os pilares estruturantes do PMB dispostos deveriam manifestar-se na aplicação de políticas e práticas que criam valor económico e valor social simultaneamente, e que integram um modelo participativo de corresponsabilização na criação sustentável de bem comum. O ponto de partida para colocar em prática este processo residiu numa abordagem territorial, em que se procurou concentrar geograficamente os actores institucionais, económicos e sociais (produtores, transformadores, comerciantes, distribuidores, prestadores de serviços, instituições académicas, administração local, ONGs e comunidade local) fundamentais para a actuação territorial em rede, nos vários sectores de actuação.

Por seu turno, os vectores centrais de actuação – capital humano e cultural, capital urbano, capital económico e social e capital ambiental – concretizaram-se através da criação de nove componentes de intervenção: (I) fortalecimento das competências relacionais e cívicas; (II) fortalecimento das competências laborais; (III) desenvolvimento das actividades económicas do sector primário – agricultura e pesca; (IV) desenvolvimento de actividades económicas do *cluster* – transformação e serviços; (V) promoção de serviços integrados de proximidade de saúde e educação; (VI) qualificação do espaço “urbano”, no contexto rural de Timor-Leste; (VII) responsabilidade ambiental, ecoeficiência e combate às alterações climáticas; (VIII) coordenação e gestão do PMB e (IX) “Biti Bot” – *Resort* de Maubara com base comunitária.

Sequencialmente, têm sido levadas a cabo actividades no contexto da intervenção de cada uma das componentes. Enumerando, a componente relativa às competências relacionais e cívicas (I) teve como principal actividade a instalação do Centro de Recursos Partilhados de Maubara, que tem potenciado outras actividades como a capacitação ao nível da literacia funcional, de higiene, saúde e nutrição, ou a consciencialização para o exercício dos direitos e deveres cívicos.

Dentro das actividades inerentes ao fortalecimento das competências laborais (II) destacam-se as capacitações nas áreas de: manutenção de equipamento agrícolas; produção de produtos de rendimento alimentar; produção e comercialização de café; pesca artesanal e conservação de peixe; produção e comercialização de compotas; produção e comercialização de cestaria; ou cozinha pedagógica. Em consequência do

âmbito laboral destas actividades, estas estão directamente implicadas no desenvolvimento da componente das actividades económicas do sector primário (III). Com efeito, as principais actividades executadas neste componente prenderam-se com: o aumento de rendimento das culturas alimentares, que originou uma unidade de transformação e a criação da Frutaria Maubara; a constituição da loja Fini Diak (acesso dos agricultores a factores de produção e apoio técnico); e o desenvolvimento da lota de Maubara.

De novo, as acções destacadas da componente III são determinantes para o funcionamento de uma das principais actividades da intervenção ao nível do sector secundário (IV), o Restaurante Tia Janer, que também beneficia da acção da cozinha pedagógica. Ainda no contexto do desenvolvimento de transformação e serviços (IV) desenvolveu-se: a praça comercial, que inclui outros serviços (atelier de artesanato e confecções de alfaiate); o Kioske Timor – Maubara, que potencia a produção e comercialização de cestaria e outros tipos de artesanato; a carpintaria, oficina de mecânica e o centro de internet de Maubara; ou o Kioske de Turismo. Por sua vez, a última actividade beneficia da qualificação urbana (VI), sendo directamente influenciada pela requalificação da Frente-de-Mar. Indirectamente, o Kioske é favorecido pela instalação do sistema de abastecimento de água e pelo consórcio firmado (TLO'O Maubara) para a construção do Biti Bot (IX), cujo empreendimento turístico estabelece uma relação de interdependência com o Kioske.

Igualmente, a intervenção ao nível da saúde e educação (V) beneficiou do Centro de Recursos Partilhado de Maubara para o desenvolvimento de actividades extracurriculares e da biblioteca comunitária, mas também para albergar as actividades do SISCa (Serviço Integrado de Saúde Comunitária). Além disso, conseguiu-se o desenvolvimento de actividades de educação física, através da promoção do ensino pré-primário (Fatin ba Labarik) e do espaço social da escola primária N°1, bem como da criação do Clube Desportivo de Maubara.

Quanto à intervenção ambiental (VII) estabeleceu-se a Associação ONG AHI BÉ como principal veículo para a gestão do sistema de águas, das energias renováveis e do projecto de emissões de carbono. Ainda neste contexto, o combate às alterações climáticas através da garantia de uma pegada de carbono neutra deve ser constantemente reportado ao SIGMB. Esse, integrado na componente de intervenção ao nível da coordenação e gestão do programa (VIII), retrata a interdependência e reciprocidade a que estão sujeitas as actividades descritas acima, na medida em que é o

SIGMB que assume a responsabilidade de execução das acções de cada componente de intervenção (Anexo 2).

Ilustrativamente, o SIGMB é constituído pelo coordenador-geral executivo que é apoiado por uma equipa técnica, devendo esta ser constituída pelos coordenadores da área de capacitação e artesanato (componentes I, II, IV, V e VIII), da área de restauração, hotelaria e turismo (componentes IV e IX) e da área agrícola, intervenção ambiental e qualificação urbana (componentes III, VI e VII), posições ocupadas por nacionais timorenses. Seguindo a mesma estratégia de envolvimento e capacitação dos grupos-alvo, nacionais timorenses também preenchem os cargos de Responsáveis Operacionais do Pólo de Maubara (operacionalização do PMB), do Centro de Recursos Partilhados de Maubara, da Intervenção Biti Bot e da Praça do Comércio.

#### ***2.4 Apreciação Global***

De destacar, são os dados que definem como grupo-alvo do PMB o conjunto de 1.013 famílias dos Sucos de Vaviquinia e Maurabalissa<sup>23</sup>, enquanto que determina como beneficiários finais 19.589 pessoas do subdistrito de Maubara (Camões, 2014). Apesar de ainda permanecerem alguns desafios a ser cumpridos ainda durante o presente ano – a conclusão da construção do Biti Bot, a continuidade na execução da respectiva estratégia de Turismo Criativo de Base Comunitária ou na execução da estratégia de qualificação da frente-de-mar – o PMB dá indicações de se encontrar já numa fase de rescaldo. Isto é, no que diz respeito à operacionalização do programa com a intervenção directa da cooperação portuguesa.

De modo a entender o estágio em que se encontra o PMB e o impacto gerado, recorda-se a lógica de criação de valor integrado e de bem comum, em que o caminho traçado para alcançar o desenvolvimento humano de base comunitária se tem feito a partir da criação de valor territorial, de valor social e de valor económico (Anexo 3).

Primeiramente, na criação de valor territorial e local distingue-se a geração de uma governança participativa (VIII) pela via da criação de um Conselho de Desenvolvimento Local que é integrado pelo administrador do distrito de Liquiçá, o administrador do subdistrito de Maubara, os chefes de suco, chefes de aldeia e outros membros da comunidade. Da mesma forma, o ordenamento territorial (VI) contribui

---

<sup>23</sup> Sucos são subdivisões dos subdistritos, correspondendo à menor divisão administrativa de Timor-Leste. Vaviquinia e Maurabalissa foram os sucos onde se tem concentrado o PMB.

para a valorização territorial, por meio da construção e recuperação de 86 casas através da autoconstrução, da definição de espaços públicos e privados, ou das actividades referidas anteriormente na componente VI. Por fim, o quadro de valor territorial fica completo com a ecoeficiência e o combate às alterações climáticas (VII), com a implementação de um sistema de recolha do lixo e com a adopção do modelo de Maubara pela Comissão Instaladora do Município de Liquiçá como modelo a ser replicado.

De seguida, a criação de valor social passou pelo fortalecimento dos grupos de risco (I), principalmente mulheres e jovens, pelos serviços de proximidade de saúde e educação (V) e pela capacitação e formação profissional (II). Assim, o balanço faz-se: da melhoria de saúde materno-infantil (higiene, nutrição, menor mortalidade infantil); da melhoria na educação e do aumento da frequência escolar continuada; da abertura do ensino secundário em Maubara; do empoderamento da comunidade integrando “projecto de vida” e “carreira profissional”; e das 11.381 horas de capacitação em contexto de auto-emprego.

Finalmente, o valor económico foi criado pela promoção do empreendedorismo, auto-emprego e *coopetitividade* (III e IV), constituindo-se 17 empresas privadas de base comunitária, cuja integração em *cluster* permitiu a formação de cadeias de valor partilhado. Uma vez mais, o Turismo Criativo de Base Comunitária assume-se como oferta diferencial que acresce valor económico à identidade Mós Bele, permitindo, em simultâneo, a consolidação comunitária. Como resultado contabilístico, a Comunidade de Maubara gerou: 1.127.208,39 \$USD no total; 745.575,60 \$USD como valor total líquido; 6.335,80 \$USD como valor líquido médio por pessoa (89 pessoas), o que resulta no salário líquido médio de 144 \$USD por 68 meses para as 89 pessoas, superior ao salário mínimo nacional (115 \$USD).

Consequentemente, interessa ressaltar a criação das três entidades que, além de reforçarem o sentido de governança partilhada (VIII), destacam-se por lhes estar incumbida a continuidade do programa de intervenção – a Associação Maubara Mós Bele (AMMB), o Clube Desportivo de Maubara e a Associação ONG AHI BÉ. Considerando que as actividades da última já foram descritas anteriormente, é de referir apenas que o Clube tem a tarefa de se promover como extensão da educação, pela educação física, oferecendo e promovendo outros serviços desportivos. Por outro lado, a AMMB assume uma posição determinante na garantia de continuidade do programa de intervenção, visto que se encarrega da gestão integrada das infra-estruturas criadas

ou recuperadas e dos equipamentos adquiridos pelo PMB, tal como se apropria da missão, estratégia e valores inerentes à total intervenção do *cluster* da cooperação portuguesa.

Em suma, a ainda gestão do PMB considera este instrumento da cooperação portuguesa e a sua forma de intervenção como um exemplo de inovação social, que aliando metodologias próprias da CID a ferramentas normalmente associadas ao sector privado, foi capaz de transformar socialmente a comunidade-alvo e de gerar apropriação efectiva. Perante os factos e dados apresentados, o impacto da estratégia do PMB convida a uma análise mais aprofundada, que possa oferecer uma diferente leitura das dinâmicas aqui relatadas.

### 3. REFLEXÃO

#### 3.1 *Cluster de Maubara – um exemplo de ESS?*

Numa altura em que o PMB se encontra numa fase de conclusão, percebe-se a importância de interpretar a herança dos esforços conjuntos da cooperação portuguesa e da comunidade de Maubara desde 2008. Assim, tem-se como propósito central a realização de uma leitura das dinâmicas de Mós Bele à luz dos conceitos e princípios discutidos no capítulo 1 desta comunicação. A partir do carácter multidimensional presente quer na ESS quer no PMB, procura-se compreender qual o nível de integração das práticas geradas em Maubara nos princípios estruturantes que regulam as experiências da ESS.

Recuperar a noção de *territorialidade* é essencial para iniciar uma abordagem, que tem em conta a principal e primeira característica do PMB, a sua concentração geográfica numa lógica de *cluster*. Por um lado, trata-se de um território não físico, aquele correspondente ao espaço económico ocupado pelas iniciativas de ESS. Com efeito, tendo as suas fundações numa tipologia de *cluster* de sobrevivência (Carvalho, 2008a), o PMB foi uma resposta da cooperação portuguesa para preencher as necessidades de uma população excluída do trabalho formal, num país com fracos mecanismos de protecção social. E ainda que este programa não tenha partido originariamente de uma iniciativa da comunidade – ao contrário do que se prevê das experiências de ESS –, o *cluster* de Maubara concretizou-se nas soluções que não eram encontradas na economia estatal ou nos veículos formais da economia privada. Por outro lado, um dos eixos centrais da intervenção de Maubara foi a sua realização enquanto pólo endógeno de desenvolvimento local, o que condiz com o pressuposto de descentralização e de desenvolvimento local a que o discurso da ESS é favorável.

Seguindo o encadeamento adoptado anteriormente, essa abordagem territorial remete para a respectiva potencialidade em reunir os múltiplos actores abrangidos numa iniciativa comunitária. Por isso, o princípio de *planeamento participativo da economia* introduzido por Coraggio (2011) ganha forma em Maubara através do Conselho de Desenvolvimento Local e, principalmente, da AMMB. O primeiro permite o acompanhamento democrático das actividades de Mós Bele por parte das autoridades locais, enquanto que o segundo é a expressão máxima da apropriação do PMB por parte

da comunidade nele envolvida, por assumir a gestão integrada do programa, mas também os princípios e valores.

Deste modo, nos estatutos da AMMB (AMMB, 2014), o artigo 2º determina que a associação tem como finalidade assegurar a execução contínua das actividades implementadas pelo PMB, ao mesmo tempo que deve salvaguardar a sua autonomia ao estabelecer relações com outras instituições (artigo 3º). Posteriormente, o cumprimento desses artigos é a condição para a aceitação de membros associados, cuja qualidade pode ser obtida tanto por pessoas individuais ou colectivas (artigo 7º). Além disso, os órgãos da AMMB são: a Mesa da Assembleia Geral, que é o órgão soberano e, por isso, deliberativo, constituindo-se com a presença dos membros associados; o Conselho Directivo, que, sendo eleito pela assembleia e coadjuvado por uma Direcção Executiva, assegura a implementação dos traços gerais da actividade da AMMB; e o Conselho Fiscal que monitoriza e fiscaliza a actividade da associação. A ser incluída no quadro de análise da ESS, a forma de participação na governança e gestão de Mós Bele faz-se corresponder àquela de gestão colectiva, pois há uma divisão de responsabilidades ao nível da deliberação, da execução e da monitorização por entre os membros associados.

Então, a AMMB assume a posição de uma entidade central de coordenação, que não gere directamente as empresas criadas pelo PMB, mas sim a relação produtiva entre elas e as suas actividades económicas, dada a interdependência gerada ao longo do programa. Essa conexão vital entre as várias áreas de produção parece convergir numa produção colectiva de diferentes bens e serviços, que está ancorada nas noções de criação de valor partilhado e *coopetividade*, ou seja, num mecanismo de complementaridade produtiva e, simultaneamente, na prática de uma concorrência cooperativa – dinâmicas próprias da ESS. Igualmente, outro paralelismo é estabelecido entre a ESS e o *cluster* de Maubara, porque na produção colectiva social solidária espera-se que os trabalhadores tenham acesso a meios de produção e a formas de conhecimento (Coraggio, 2011). Pressupostos esses que são parcialmente contemplados em Maubara, no contexto específico agrícola, com a loja Fini Diak e, de uma forma geral, pela formação contínua ao nível da capacitação laboral.

Adicionalmente, o papel da AMMB em assegurar a interdependência não se restringe às actividades económicas, pois a associação incorpora as necessidades sociais e toma a responsabilidade de promover a prestação de serviços de proximidade à população, ao nível da educação, saúde e outras actividades recreativas, o que

também é expectável nos empreendimentos de ESS. Similarmente, a questão ecológica é considerada um princípio estruturante de Mós Bele, pelo que cabe também à AMMB a responsabilidade de promover a responsabilidade ambiental, com o apoio da Associação ONG AHI BÉ, incluindo assim mais um tema central da ESS, ainda que não tão aprofundado como a filosofia do *Buen Vivir*.

Relativamente a outro dos pilares da ESS, a abordagem aos lucros do empreendimento e, portanto, a sua indivisibilidade perante a colectividade, é uma dinâmica que não parece aplicar-se totalmente à esfera económica de Mós Bele. Isto porque nos estatutos da AMMB é feita apenas referência a receitas obtidas através de quotas dos membros associados, doações, subsídios ou rendimentos de bens próprios (artigo 29º), mas não através da apropriação dos lucros de cada unidade de produção. No entanto, antecipa-se que essas receitas sejam aplicadas na manutenção e desenvolvimento dos objectivos institucionais do Subdistrito de Maubara (AMMB, 2014), que, de outra forma, pode interpretar-se como uma visão de sustentabilidade a longo prazo, preservando o bem comum.

### ***3.2 Limitações e Potencialidades do Cluster em ESS***

Sob um ponto de vista das práticas e das actividades desenvolvidas, são facilmente identificáveis em Mós Bele algumas características próprias de um empreendimento económico solidário. Por isso, a categorizá-lo, o *cluster* de Maubara pertenceria ao universo desses empreendimentos descritos por Gaiger (2009), porém essa poderia ser uma afirmação precipitada. Apesar das pontes já estabelecidas entre a ESS e Mós Bele, alguns dos princípios ou tópicos fundamentais debatidos aquando da conceptualização da ESS não encontram correspondência na estrutura do *cluster*. Mais importante que a incompatibilidade de alguns aspectos práticos, é a ligeira incongruência que se denota entre a base teórica que orienta um empreendimento de ESS e aquela que na realidade serviu de fundamento teórico à implementação do *cluster* Mós Bele.

Então, segundo uma perspectiva teórica, a criação de valor partilhado – eixo central da construção do PMB – traduziu-se na adaptação de uma teoria de Michael Porter, destinada à economia privada, a um projecto de CID. Resumido na obra de Porter e Kramer (2011), o conceito de criação de valor partilhado é introduzido de modo a unir a sociedade ao universo dos negócios, em que as empresas atendem às



preocupações sociais (valor social) ao mesmo tempo que se tornam mais eficientes na sua produção (valor económico). Quer isto dizer, que apesar das necessidades sociais adquirirem grande protagonismo nessa cadeia de valor, a integração da dimensão social na económica é apenas um meio para atingir uma finalidade, que é o aumento da produtividade e maximização do lucro. Ao contrário, como aqui já foi sustentado, uma das premissas centrais do movimento de ESS é a de que a economia não é um fim em si mesma, mas sim um meio para alcançar o bem-estar humano.

Todavia, o *cluster* de Maubara não se trata de uma empresa privada com objectivos exclusivamente lucrativos e as devidas adaptações do conceito de criação de valor partilhado foram feitas para que esse funcionasse em CID. E embora o conceito esteja espelhado no facto de que a missão final de Mós Bele seja a promoção de uma actividade económica (turismo de base comunitária), a sua lógica de racionalidade económica encontra-se amplamente diluída na sólida estrutura comunitária que incorpora os cuidados educativos e de saúde, actividades culturais ou recreativas, coordenadas ao mesmo nível pela AMMB. Este funcionamento característico valeu-lhe a inclusão na categoria de negócio social ou de empresas sociais, sendo descrito nesse contexto como um exemplo em Timor-Leste de desenvolvimento comunitário (UNDP & Government of Timor-Leste, 2012).

Em suma, a democracia participativa, a produção colectiva de bens e serviços, o trabalho autónomo devido ao contexto de auto-emprego, a dimensão ecológica e a prestação de serviços de proximidade pela comunidade são práticas de Maubara que correspondem às das experiências de ESS. Por essa razão, em termos práticos Mós Bele cumpre com os requisitos para que possa vir a ser incluída no sector ESS, no qual assumiria a modalidade *integracionista*, visto que compete em larga medida com o mercado capitalista, mas também por ocupar uma função de complementaridade nas respostas às suas falhas.

Por outro lado, é essa integração e esse papel complementar que podem constituir um entrave à transformação do *cluster* de Maubara numa autêntica experiência de ESS – a que é esperada que se concretize para que através do sector de ESS se alcance a fundação da *outra economia*. Por não apresentar uma formulação teórica e política que deliberadamente assuma essas pretensões da ESS, essa é, segundo Coraggio (2011, p. 170), uma debilidade destas incipientes experiências, acabando por se assistir a uma normatização do conceito dentro do sistema de reprodução da

sociedade capitalista. Essa ausência de conceptualização política está patente na sua caracterização de negócio social, ao mesmo tempo que explica a não adopção de uma política de lucros indivisíveis dentro da colectividade, sendo este um dos aspectos mais fracturantes da ESS relativamente ao capitalismo.

A partir desses semelhanças e contrariedades, é legítimo afirmar que a comunidade de Maubara está agora na fase inicial da construção de uma experiência de ESS, encontrando-se, assim, naquele que é o ponto mais crítico desse processo – avançar para um genuíno empreendimento de ESS ou integrar-se no sistema económico dominante, ou seja, escolher entre ser uma alternativa ao sistema, ou ser uma alternativa dentro do sistema.

A confirmar-se a primeira opção, salientam-se condicionalismos como o de Maubara ser parte de um país, em que a maior actividade económica assenta numa política de extrativismo (caso do petróleo), não devendo este aspecto comprometer o princípio de responsabilidade ambiental de Mós Bele. Simultaneamente, a comunidade de Maubara pode tirar partido do movimento cooperativista que surge actualmente em Timor-Leste, pela tendência de crescimento do sector cooperativista, particularmente no sector agrícola<sup>24</sup>. Por último, um outro aspecto positivo reside no reconhecimento consciente por parte da população da sua lógica própria de funcionamento, assumindo a necessidade de assegurar a sua forma de sustentabilidade e apropriação, aquando da realização de acordos com o governo, que poderá ter interesses diferentes, tal como afirma um membro da comunidade de Maubara (Sangreman & Carvalho, 2014).

---

<sup>24</sup> Exemplo do Movimento Cooperativa Económica – Agrícola. Fonte: <http://bit.ly/coopecoagricola>.

## 4. CONCLUSÕES

Como se foi revelando ao longo da exposição, o *cluster* de Maubara é já considerado uma experiência de inovação social ao estabelecer-se como uma prática de CID que, ao mesmo tempo que contribuiu para a melhoria das condições socioeconómicas da população local, garantiu que esta se apropriasse do PMB e dos consequentes resultados. São exactamente os contornos que o forte envolvimento da comunidade no programa tem vindo a adquirir que permitiram uma leitura do fenómeno a partir dos fundamentos teóricos da ESS, por nesse processo se identificarem uma boa parte dos princípios estruturantes sociais solidários.

Tal como demonstrado anteriormente, as práticas do *cluster* de Maubara enquadram-se certamente no “complexo nebuloso” de fenómenos a que Gaudry (2010) faz referência, mas podem comprometer o potencial de resistência ao crescimento liberal que esse mesmo complexo deve deter, dada a ausência da conceptualização política debatida anteriormente. Nesse sentido, o *cluster* Mós Bele pode ser incluído nas definições da OCDE e da OIT sobre ESS, por se enquadrar nos estatutos jurídicos e partilhar os princípios comuns das iniciativas da ESS ou ter uma orientação para objectivos económicos e sociais. Ao contrário, as definições da RIPESS e de EMB já não abrangem a realidade de Maubara, por destacarem características que visam a confrontação da lógica do sistema económico capitalista.

Assim, por um lado, as práticas dinamizadas no *cluster* Mós Bele revelam a capacidade do programa de cooperação internacional portuguesa em estabelecer um quadro de actividades e mecanismos bastante semelhante ao da ESS. Por outro lado, a inexistência da dimensão política social solidária em Maubara leva a questionar a competência da CID na implementação integral de iniciativas de ESS, por não ser expectável que essa seja capaz de revestir as suas acções de fundamentos políticos que coloquem em causa o ideal de desenvolvimento (capitalista) promovido por essas agências e organizações de ajuda ao desenvolvimento. No caso de Maubara, essa formulação política é agora uma responsabilidade da comunidade que constitui o *cluster*, para que este possa vir a assumir todas as dimensões e propostas da ESS. A concretizar-se essa possibilidade, a próxima etapa de Mós Bele convidará a novas pesquisas que certifiquem o perfil de empreendimento económico solidário de Mós Bele.

Por enquanto, esta leitura do *cluster* de Maubara pode servir como uma antevisão da possível inserção da ESS no discurso das principais instâncias internacionais de cooperação internacional, que caso venha a acontecer, deve assegurar a proposta política de *outra economia* como modelo de desenvolvimento. Em causa está o esvaziamento político do movimento de ESS e a incorporação das suas práticas na reprodução da economia capitalista, o que, aliás, acontecera antes com a Economia Social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E NETOGRAFIA

Acosta, A. (2012). O Buen Vivir - Uma oportunidade de imaginar outro mundo. *Um Campeão Visto de Perto - Uma Análise do Modelo de Desenvolvimento Brasileiro*. Série Democracia, Rio de Janeiro: 198-216. Disponível em: <http://bit.ly/AlbertoAcosta> [Acesso em: 2014/02/16].

Belgian Development Agency (s.d.). *Social and solidarity economy*. Disponível em: <http://bit.ly/BTC-SSE> [Acesso em: 2014/03/13].

AMMB (2014). *Estatutos*. (mimeo).

Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. (2014). *DAC Prize – Taking Development Innovation to Scale – Submission Form*. (mimeo).

Carvalho, J. (2008a). O *cluster* da cooperação portuguesa em Timor-Leste Ermera e Liquiçá. Doc. 1, *Pressupostos e Arquitectura do cluster*. Lisboa: IPAD (mimeo).

Carvalho, J. (2008b). O *cluster* da cooperação portuguesa em Timor-Leste Ermera e Liquiçá. Doc. 3, *Arquitectura, modelo de gestão e identidade do cluster*. Lisboa: IPAD (mimeo).

Carvalho, J. (2011a). *Gestão de Conteúdos: Apresentação do SIGMB*. Lisboa: IPAD (mimeo).

Carvalho, J. (2011b). *Gestão de Conteúdos: Eixos, temáticas e actividades materiais da intervenção do Programa Mós Bele*. Lisboa: IPAD (mimeo).

Carvalho, J. (2011c). *Gestão de Conteúdos: Cluster de Cooperação em Timor-Leste*. Lisboa: IPAD (mimeo).

Carvalho, J. (2011d). *Gestão de Conteúdos: Governance*. Lisboa: IPAD (mimeo).

- Carvalho, J. (2011e). *Gestão de Conteúdos: Princípios*. Lisboa: IPAD (mimeo).
- Carvalho, J. (2014). Intervenção de Base Comunitária: Modelo *Cluster*. *Workshop: Os Clusters da Cooperação Portuguesa*. Lisboa: Camões, Instituto da Cooperação e da Língua.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria – El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala, Quito. Disponível em: <http://bit.ly/JLCoraggio> [Acesso em: 2014/04/23].
- Dash, A. (2014). Towards an Epistemological Foundation for Social and Solidarity Economy. *Potential and Limits of Social and Solidarity Economy*. Occasional Paper 3, Geneva: UNRISD. Disponível em: <http://bit.ly/AnupDash> [Acesso em: 2014/09/03].
- Defourny, J. (2009). Economia Social. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (156-161). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].
- Defourny, J., & Develtere, P. (1997). Jalons pour une Clarification des Debats sur l'Economie Sociale. *ADA Dialogue*, Vol. N°2. Disponível em: <http://bit.ly/DefournyDeveltere> [Acesso em: 2014/07/22].
- Fall, A. S. (2013). The social and solidarity economy response to global needs. In Jeantet, T. (ed.), *Social and Solidarity Economy, a response to international challenges* (87-101). Paris: Éditions Le Manuscrit.
- Favreau, L. (2013). Ecological emergency: the main challenge of the social and solidarity economy. In Jeantet, T. (ed.), *Social and Solidarity Economy, a response to international challenges* (103-126). Paris: Éditions Le Manuscrit.
- Filho, G. C. (2001). Esclarecendo Terminologias: As Noções de Terceiro Sector, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular em Perspectiva. *Revista*

*de Desenvolvimento Econômico*, Nº 5, 52-60. Disponível em: <http://bit.ly/FrançaFilho> [Acesso em: 2014/07/29].

Fonteneau *et al.* (2010). *Social and Solidarity Economy: Building a Common Understanding. First Edition of the Social and Solidarity Economy Academy*, Turin: ITC ILO.

Fórum Social Mundial, (s.d). Disponível em: <http://bit.ly/FSocialMundial> [Acesso em: 2014/08/25].

FTESS (2014). *Economia Social e Solidária e o Desafio do Desenvolvimento Sustentável*. Genebra: TFSSE. Disponível em: <http://bit.ly/FTESSPositionPaper> [Acesso em: 2014/08/17].

Gadrey, J. (2010). *Adieu à la Croissance – Bien Vivre Dans Un Monde Solidaire*. Paris: Les petits matins/Alternatives Économiques.

Gaiger, L. I. (2009). Empreendimento Económico Solidário. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (181-187). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].

Grupo Red de Economía Solidaria del Perú (s.d.). Disponível em: <http://bit.ly/GRESP> [Acesso em: 2014/08/14].

Icaza, A., & Tiriba, L. (2009). Economia popular. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (150-155). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].

IPAD (2006). *Uma Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa*. Lisboa: Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento – Ministério dos Negócios Estrangeiros. Disponível em: <http://bit.ly/VisãoEstratégicaCP> [Acesso em: 2014/03/13].

- IPAD (2008). *Programa Indicativo de Cooperação – Portugal: Timor-Leste [2007-2010]*. Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. Disponível em: <http://bit.ly/PICTimor-Leste> [Acesso em: 2014/03/13].
- Jeantet, T. (2013). Social, Solidarity Economy, A Societal Approach. In Jeantet, T. (ed.), *Social and Solidarity Economy, a response to international challenges* (201-215). Paris: Éditions Le Manuscrit.
- Laczko, Frank & Brian, Tara (2014). *North–South migration: A different look at the Migration and Development Debate* [Em linha], OIM. Disponível em: <http://bit.ly/Laczko-Brian> [Acesso em: 2014/04/17].
- Laville, J.L. (2009a). A economia solidária: Um movimento internacional. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 84, 7-47. Disponível em: <http://bit.ly/JLLaville> [Acesso em: 2014/05/02].
- Laville, J.L. (2009b). Economia Plural. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (145-149). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].
- Laville, J.L., & Gaiger, L. I. (2009). Economia Solidária. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (162-168). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].
- Movimento Cooperativa Económica – Agrícola (s.d.). Disponível em: <http://bit.ly/coopecoagricola> [Acesso em: 2014/09/15].
- National Statistics Directorate (NSD) & United Nations Population Fund (UNPF) (2011). *Population and Housing Census of Timor-Leste, 2010 – Volume 2: Population Distribution by Administrative Areas*. Disponível em: <http://bit.ly/NSDUNPF> [Acesso em: 2014/03/18].



- OCDE (2005). *Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento*. Fórum de Alto Nível, Paris: OCDE. Disponível em: <http://bit.ly/OCDEDeclaraçãoParis> [Acesso em: 2014/08/11].
- Polanyi, Karl (2000). *A Grande Transformação – As Origens da Nossa Época* (2ª Edição ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus. Disponível em: <http://bit.ly/KarlPolanyi> [Acesso em: 2014/06/28].
- Porter M. E., & Kramer M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*. Nº 89: 1-2.
- Reddy, S. S. (2013). Social and Solidarity Economy Paradigm for the Well-Being of All, a South Asian Perspective. In Jeantet, T. (ed.), *Social and Solidarity Economy, a response to international challenges* (129-153). Paris: Éditions Le Manuscrit.
- Reed, D., & Mukherjee-Reed, A. (2012). From Non-State Regulation to Governance? Shifting the Site of Contestation. In Utting, P., Reed, D. & Mukherjee-Reed, A. (eds.), *Business Regulation and Non-State Actors: Whose Standards? Whose Development?* (367-378). UK: Routledge. Disponível em: <http://bit.ly/ReedMukherjee-Reed> [Acesso em: 2014/02/26].
- Sahakian, M. D., & Dunand, C. (2013). Conceptualizing SSE Towards Sustainable Consumption and Production. *Potential and Limits of Social and Solidarity Economy*. Geneva: UNRISD. Disponível em: <http://bit.ly/SahakianDunand> [Acesso em: 2014/07/16].
- Sangreman, C. & Carvalho, F. (2007). Os “clusters” e a reforma da Administração Pública na cooperação internacional portuguesa para o desenvolvimento. Lisboa: CEsA – Coleção Documentos de Trabalho nº 73. Disponível em: <http://bit.ly/SangremanCarvalho> [Acesso em: 2014/02/26].
- Sangreman, C. & Carvalho, J. (2014). Cluster da cooperação portuguesa em Timor-Leste. In Sangreman *et al.* (eds.), *O cluster como instrumento teórico e prático da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento portuguesa: o caso de*

*Moçambique, Timor-Leste, São Tomé e Príncipe e Angola*. Edição CESA ISEG-UL / CEI – IUL (no prelo).

Silva, S. (2014). A inovação na Cooperação Portuguesa: *clusters* como um novo instrumento. In Sangreman *et al.* (eds.), *O cluster como instrumento teórico e prático da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento portuguesa: o caso de Moçambique, Timor-Leste, São Tomé e Príncipe e Angola*. Edição CESA ISEG-UL / CEI – IUL (no prelo).

UNDP & Government of Timor-Leste (2012). *Mobilize Social Business to Accelerate Achievement of Timor-Leste MDGs (2012-2015) – Project Document*. Disponível em: <http://bit.ly/UNDP-TL> [Acesso em: 2014/09/10].

Utting, P., Dijk, N. v. & Matheï, M. (2014). Social and Solidarity Economy - Is there a New Economy in the Making?. *Potential and Limits of Social and Solidarity Economy*. Occasional Paper 10, Geneva: UNRISD. Disponível em: <http://bit.ly/UttingDijkMatheï> [Acesso em: 2014/09/08].

Viveret, P. (2009). Altermundialização. In Cattani *et al.* (eds.), *Dicionário Internacional de Outra Economia* (11-15). Coimbra: Edições Almedina, SA. Disponível em: <http://bit.ly/DicionárioOutraEconomia> [Acesso em: 2014/05/02].

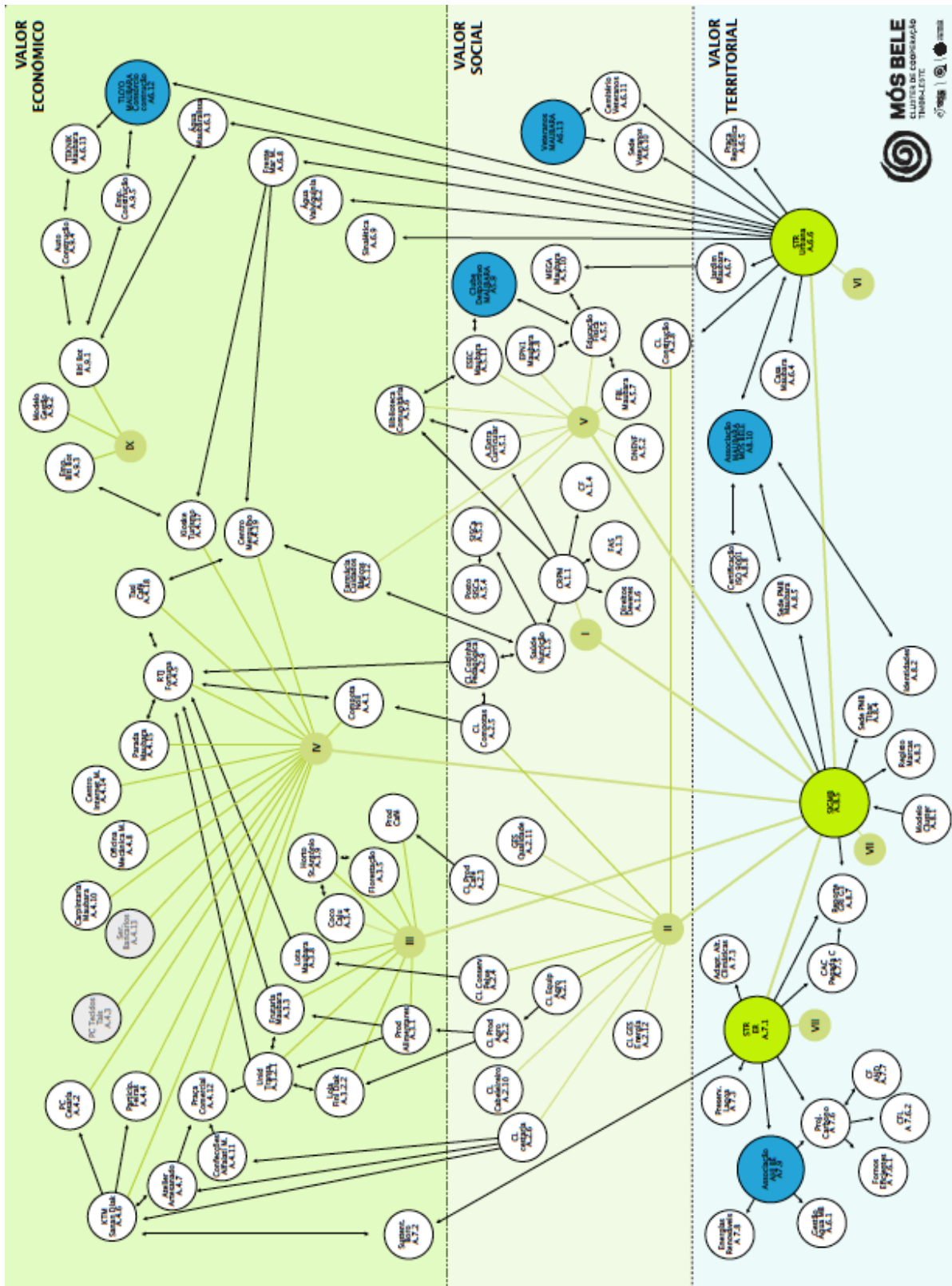
## ANEXOS

### *Anexo 1: Modelo de Criação de Valor*



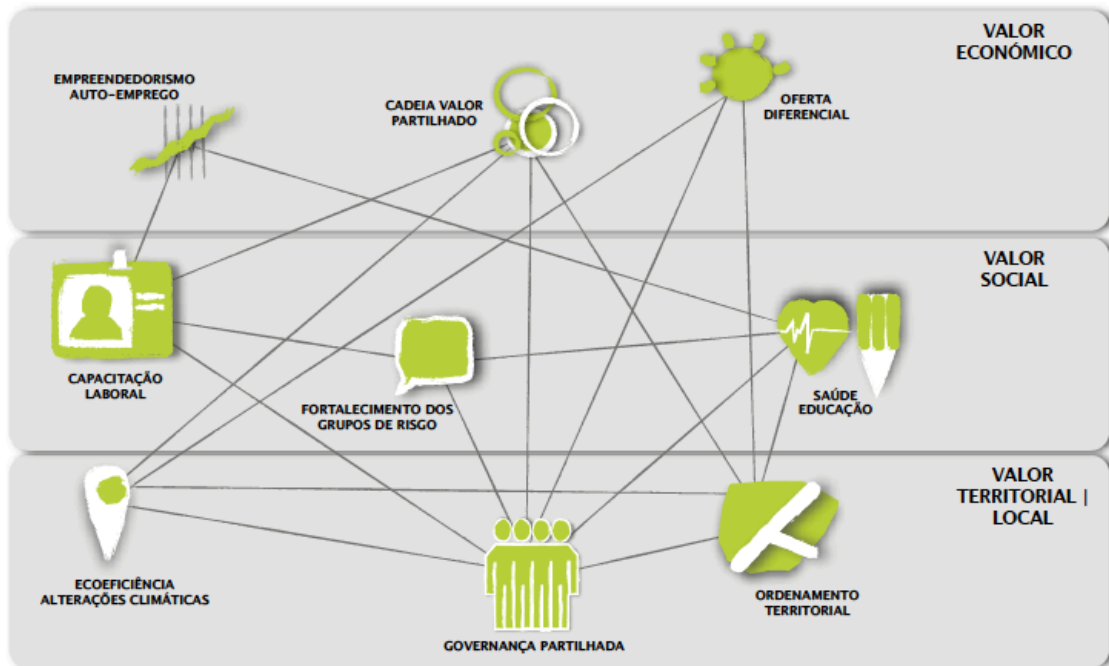
Modelo de criação de valor partilhado desenhado inicialmente pela gestão executiva do *cluster* de Maubara, em que inclui os *stakeholders* envolvidos em cada âmbito de intervenção do PMB. Fonte: Carvalho (2008b).

Anexo 2: Operacionalização das Actividades



Operacionalização das actividades dos vários componentes de intervenção, distribuídas pelas áreas de valor territorial, social e económico. Fonte: Carvalho (2014).

*Anexo 3: Vista geral da relação entre Valores*



Neste quadro está representada mais uma vez a inter-relação entre o valor territorial, valor social e o valor económico, mas com uma abordagem em que dispõem os resultados gerados por cada componente de intervenção. Fonte: Carvalho (2014).