

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

DANIEL YACOUN BELLISSIMO

**Empreendimentos econômicos solidários: sistematização da experiência de formação da
incubadora Co-Labora**

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

DANIEL YACOUB BELLISSIMO

Empreendimentos econômicos solidários: sistematização da experiência de formação da incubadora Co-Labora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

BELLISSIMO, Daniel.

Empreendimentos econômicos solidários: sistematização da experiência de formação da incubadora Co-Labora. Ribeirão Preto, 2016.

131 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP Universidade de São Paulo, 2016. Área de concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade.

Orientadora: CALDANA, Adriana Cristina Ferreira.

1. Economia Solidária. 2. Incubação de Empreendimentos Solidários. 3. Dimensões Empresa e Associativa. 4. Sistematização de Experiências.

AGRADECIMENTOS

Toda a minha gratidão à Vida, à Beleza, ao Infinito e ao Amor, que até aqui me guiaram com toda a Sabedoria e fazem-me a cada dia colher os frutos de Sua plantação.

Aos meus pais, que me deram a vida, que me deram o carinho, o amor, o cuidado e todos os recursos que puderam para que eu me tornasse quem sou e pudesse tomar escolhas livres sobre o que fazer da minha vida, sempre apoiando todos os passos.

A todos meus familiares que me deram força material, moral e emocional para chegar até aqui. Em especial, representando-os, destaco minha tia Cristina, que sempre deu seu amor, não mediu os esforços e os recursos necessários à minha educação.

À minha melhor amiga, companheira e esposa Caroline Rodas Gonçalves, pelo seu abraço, pelo seu amor, pelo seu apoio incondicional e por sua companhia em todos os momentos de nossas vidas. Posso dizer sem dúvidas que sem seu apoio não teria concluído esta tarefa.

À minha orientadora e amiga Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana, uma pessoa que admiro em todos os seus aspectos. Uma educadora que me ensinou e ensina todos os dias com sua humanidade, com sua humildade e sabedoria. Acima de me orientar para o mestrado, me orientou para a vida, com maestria.

Aos companheiros e companheiras de incubadora Co-Labora, que me abriram as portas para a economia solidária, descortinando-me um novo mundo. Em especial, destaco para representa-los a doçura e a efetividade da Profa. Dra. Perla Rebehy, a sabedoria e a humanidade da Profa. Dra. Regina Dakuzaku Carretta e a determinação e a criticidade da Profa. Dra. Regina Fiorati.

Aos trabalhadores e trabalhadoras dos empreendimentos econômicos solidários e grupos com os quais tive oportunidade de trabalhar nesses dois anos de Co-Labora. Pessoas de luta, pessoas de paz. Ensinarão-me a encontrar alegria em meio ao trabalho duro. Mostraram-me na prática a superação de desafios, como criar oportunidades em meio a um sistema que lhes foi perverso.

Aos colegas do Centro de Voluntariado Universitário, que se aliaram a mim na construção de um sonho, tornado realidade pelo nosso suor. Contribuíram imensamente com a minha formação, com a pessoa e o mestrando que fui.

Ao professor Shimbo e ao NuMI Ecosol, fundamentais para minha aprendizagem sobre economia solidária e trabalhos realizados por uma incubadora. Ao professor devo

também excelentes comentários na qualificação, que ajudaram a moldar este trabalho. Aos colegas da Rede de ITCPs, que me propiciaram encontros e congressos essenciais para minha compreensão da dimensão que o movimento de economia solidária tem pelo país. Aos colegas do Fórum Municipal de Economia Solidária de Ribeirão Preto, por tudo que estamos construindo em nossa cidade.

A todos os colegas e professores do PPGAIO-USP que comigo trocaram experiências e permitiram a formação de grande acúmulo acadêmico em minha vida.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela bolsa de pesquisa e extensão que me permitiu dedicação quase que integral aos trabalhos na incubadora Co-Labora e ao mestrado, que permitiram grande evolução em meu ser.

Ao corpo docente e aos funcionários do PPGAIO-USP por todas as contribuições ao meu desenvolvimento acadêmico e intelectual.

A Universidade de São Paulo (USP) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por me proporcionarem condições básicas para cursar o mestrado.

“Há criaturas como a cana: mesmo postas na moenda, esmagadas de todo, reduzidas a bagaço, só sabem dar doçura.”

Dom Hélder Câmara

RESUMO

BELLISSIMO, Daniel. **Empreendimentos econômicos solidários: sistematização da experiência de formação da incubadora Co-Labora**. 2016. 121f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

As incubadoras universitárias têm se constituído nas principais universidades brasileiras desde o fim da década de 1990. Elas trabalham dentro da linha de economia solidária, no desenvolvimento de cooperativas populares ou empreendimentos econômicos solidários e, durante esse trabalho, enfrentam diversos desafios. Um deles é conseguir contribuir com tais empreendimentos em suas dimensões empresa – uma gestão atenta à qualidade do produto ou serviço, aos processos e operações para sua maior eficiência, à sua inserção no mercado e à melhor organização dos seus recursos financeiros e não-financeiros; e associativa – uma gestão atenta à importância de sua missão social, à manutenção de sua vitalidade associativa, aos processos para que a democracia prevaleça e ao seu enraizamento na comunidade e no seu setor de atuação de forma cooperativa. Este trabalho avaliou o desenvolvimento de uma incubadora recém-formada, nos seus dois anos iniciais, na USP *campus* Ribeirão Preto, com a análise voltada para sua estrutura, equipe, metodologia e atuação junto aos empreendimentos incubados, percebendo as condições favorecedoras e desafiadoras de uma incubação que de fato contribua com ambas as dimensões. O método utilizado foi o de sistematização de experiências, considerado apropriado para construir a linha do tempo da incubadora, constituir os principais marcos e eixos do trabalho realizado e promover a reflexão crítica dos fatos e experiências levantados. Os resultados indicam que houve dificuldade na integração entre as dimensões empresa e associativa na atuação junto aos grupos incubados, com destaque ou maior ênfase para uma dimensão ou outra ao longo do tempo, devido principalmente aos acúmulos da equipe com maior participação naquele momento. Além disso, a percepção dos membros da incubadora foi avaliada por meio de entrevistas estruturadas, e indicou que alguns creditam tal enfoque em uma dimensão ou na outra por conta das demandas do grupo naquele momento, outros para qual fosse a constituição e formação da equipe mais próxima do trabalho e ainda porque indivíduos específicos de cada grupo pudessem demandar abordagens distintas. Por fim, concluiu-se que a incubadora produziu efeitos positivos e negativos devido a essa dificuldade no equilíbrio entre ambas as dimensões nos trabalhos realizados e que, com essa informação, as incubadoras universitárias pelo país podem buscar maior integração entre elas e, assim, atingir através de seus trabalhos com os empreendimentos solidários maior eficiência econômica e felicidade humana.

Palavras-Chave: economia solidária, incubação de empreendimentos solidários, dimensão empresa, dimensão associativa, sistematização de experiências.

ABSTRACT

BELLISSIMO, Daniel. **Solidary economic enterprises: systematization of the formation experience of the Co-Labora incubator.** 2016. 121f. Dissertation (Master) - School of Economics, Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

The university incubators have been constituted in the main Brazilian universities since the end of the 1990s. They work within the solidarity economy line, in the development of popular cooperatives and solidarity economy enterprises, and during this work, face several challenges. One of them is their capability to achieve contributions to the solidarity enterprises in their company dimension – a careful management to product quality or service, processes and operations to their greater efficiency, its insertion in the market and the best organization of its financial and non-financial resources; and their associative dimension - a management attentive to the importance of its social mission, the maintenance of its associative vitality, processes that makes democracy prevails and its rootedness in the community and its industry, in a cooperative manner. This study evaluated the development of a newly formed incubator in its first two years, at USP campus Ribeirao Preto, with focused analysis of its structure, staff, methodology and performance with the incubated enterprises, realizing that favor and challenging conditions of an incubation that actually contribute to both dimensions. The method used was the systematization of experiences, considered appropriate to construct the time line of the incubator, constitute major milestones and axes of the work and promote critical reflection of the facts and experiences raised. The results indicate that there were difficulties in integration between the company and associative dimensions in performance with the incubated groups, highlighting or with greater emphasis on one dimension or another over time, mainly due to the accumulations of the team with greater participation at that time. Moreover, the perception of the members of the incubator was evaluated through structured interviews, and indicated that some credited an approach focused in one dimension or the other because of the demands of the group at that time, others for which was the establishment and training of staff nearest to the work and because specific individuals of each group might require different approaches. Finally, it was concluded that the incubator has had positive and negative effects due to the difficulty in balancing both dimensions in the performed work, and with this information, the university incubators around the country may seek greater integration between them and thus achieve, through their work with solidarity enterprises, greater economic efficiency and human happiness.

Keywords: solidarity economy, solidarity enterprises incubation, company dimension, associative dimension, systematization of experiences.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entendimentos da economia solidária.....	25
Quadro 2 - Metodologias de incubação.....	32
Quadro 3 - Etapas da Pesquisa	54
Quadro 4 - Linha do Tempo da Co-Labora ITES	58
Quadro 5 - Componentes da coordenação da incubadora	62
Quadro 6 - Eixos temáticos de organização da incubadora no início de 2015.....	65
Quadro 7 – Organização e gestão da incubadora	67
Quadro 8 – Fases da incubação dos empreendimentos	74
Quadro 9 - Elementos das dimensões empresa e associativa nos grupos incubados	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O equilíbrio entre a dimensão coletiva (associativa) e a dimensão empresa (mercado) 39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPSad	Centro de Atenção Psicossocial – Álcool e outras drogas
CFES	Centro Nacional de Formação em Economia Solidária
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EAF	Entidades de Apoio e Fomento
EES	Empreendimentos econômicos solidários
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FDRP	Faculdade de Direito da USP Ribeirão Preto
FEA-RP / USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, campus Ribeirão Preto
FMRP / USP	Faculdade de Medicina da USP Ribeirão Preto
GEPES	Equipes de Incubação da UNICAMP
IESol / UEPG	Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
ITES	Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra
MTE	Ministério do Trabalho e do Emprego
NAJURP	Núcleo de Assistência Jurídica Popular
NuMI-Ecosol	Núcleo Multidisciplinar de Estudos, Ensino e Intervenção em Economia Solidária
PICE	Programa de Capacitação Empreendedora
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

0. TRAJETÓRIA	15
1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	17
1.1 OBJETIVO GERAL.....	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3 PROPOSIÇÕES.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 DA ECONOMIA PLURAL À ECONOMIA SOLIDÁRIA	23
2.1.1 Conceituação	23
2.1.2 Ressurgimento da economia solidária no Brasil	26
2.2 INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS E SUAS EXPERIÊNCIAS	28
2.3 MÉTODOS DE INCUBAÇÃO E ATUAÇÃO DE INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS	30
2.4 DIMENSÃO EMPRESA E ASSOCIATIVA DOS EES	35
2.4.1 MODELO DE ANÁLISE DOS EES	38
2.4.1.1 O aspecto associativo/coletivo do EES	39
2.4.1.2 A dimensão empresa do EES	42
3. MÉTODO.....	45
3.1 SÍNTESE DO PROCESSO HISTÓRICO DA SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS	45
3.3 A SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS NO MOVIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA	49
3.4 A EXPERIÊNCIA SISTEMATIZADA.....	51
4. RESULTADOS	57
4.1 A CONSTRUÇÃO DA LINHA DO TEMPO DA CO-LABORA ITES	57
4.2 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DA INCUBADORA E SEUS CONSTITUINTES AO LONGO DO TEMPO.....	59
4.3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E DA GESTÃO DA INCUBADORA.....	62
4.4 ANÁLISE DO MÉTODO DE ATUAÇÃO E INCUBAÇÃO UTILIZADO.....	68
4.5 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS REGISTROS DAS EXPERIÊNCIAS DE ATUAÇÃO E INCUBAÇÃO E OS EFEITOS LEGADOS EM CADA GRUPO NAS DIMENSÕES EMPRESA E ASSOCIATIVA	80
4.5.1 DIMENSÃO EMPRESA.....	82
4.5.2 DIMENSÃO ASSOCIATIVA	85
4.5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES PELOS GRUPOS TRABALHADOS	87
4.6 ENTREVISTAS	96
5. DISCUSSÃO	101
5.1 OS PORQUÊS.....	102

5.1.1 Necessidade de ambas as dimensões serem consideradas.....	102
5.1.2As dificuldades presentes na formação da incubadora e na participação dos professores ..	102
5.1.3A falta de ambientação e ligação com a economia solidária, agravada em uma conjuntura negativa	103
5.1.4 A falta de coordenação, estrutura e gestão do conhecimento da incubadora	104
5.1.5 Um método de incubação pouco aplicado.....	106
5.1.6 A fragmentação das habilidades e demandas de cada grupo.....	107
5.1.7 O equilíbrio entre as duas dimensões na incubação	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	113
6.2 PESQUISAS FUTURAS.....	113
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

0. TRAJETÓRIA

Graduado em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/ USP), durante a graduação senti falta de abordagens mais críticas e que se aproximassem da realidade das comunidades de nossas cidades. Que pensassem o desenvolvimento dessas comunidades. Então, tive experiência com o terceiro setor, projetos sociais, voluntariado, passando pelo empreendedorismo social, a responsabilidade socioambiental e negócios sustentáveis até conhecer a economia solidária. Em dezembro de 2013, fui convidado a participar da formação de uma incubadora de empreendimentos solidários e então me envolvi com este universo com grande intensidade. Trabalhei por dois anos na formação e na assessoria de empreendimentos solidários, bem como na construção de um ecossistema favorável à economia solidária. Esse mestrado deriva desse esforço voltado à pesquisa, ensino e extensão em economia solidária.

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Para Singer (2002), a economia solidária é um modo de produção diferente do capitalismo, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios levaria à uma igualdade entre os trabalhadores, unindo-os em uma única classe detentora de capital por igual, em cada empreendimento solidário, tendo todos o mesmo poder de decisão sobre sua organização. Sendo assim, a economia solidária distingue-se do cooperativismo tradicional por colocar-se como alternativa econômica ao sistema dominante.

Cruz (2002, p.1) destaca que uma base de conceitos que seja aceita amplamente dentro da economia solidária ainda está em construção, mas traz alguns elementos aceitos:

Os elementos de definição que podem ser indicados como “consensuais” entre os estudiosos, dizem respeito (1) ao caráter coletivo dessas experiências (não são portanto, formas de produção e consumo individuais, típicas da “economia informal” em seu sentido estrito), (2) à generalização de relações de trabalho não assalariadas e, finalmente, (3) ao exercício do controle coletivo do empreendimento (de suas informações, fluxos, rendimentos etc.). Isto deixa de fora, de antemão, determinados tipos de cooperativas que poderiam ser confundidas com “iniciativas de economia solidária”, mas que não se reivindicam como tal e nem são assim consideradas, nem pelos estudiosos, nem pelos atores sociais: (a) as cooperativas tradicionais, com ampla utilização do trabalho assalariado e (b) as cooperativas de fachada, formações empresariais oriundas, de modo geral, do esforço de terceirização de empresas “tradicionais” ou gestores públicos, cujo objetivo é driblar a legislação – cada vez mais escassa – que protege os direitos dos trabalhadores em relação ao capital.

A forma jurídica mais comum adotada para empreendimentos solidários é a de cooperativa, apesar de não ser restrito a esse tipo, ocorrendo formas associativas, em alguns momentos informais ou até com caráter empresarial solidário.

Desde o fim da década de 1990, tornou-se comum o envolvimento das universidades no fomento às cooperativas populares ou empreendimentos econômicos solidários (EES), por meio das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs, hoje chamadas de incubadoras tecnológicas de empreendimentos solidários - ITES) (CRUZ et. al, 2011).

De acordo com Eid (2004), as incubadoras universitárias constituem-se em espaços fundamentais nos quais se desenvolvam pesquisas teóricas e empíricas sobre a Economia Solidária. Tais incubadoras oferecem seus serviços para empreendimentos que permanecem vinculados a elas por maior ou menor período, eventualmente conquistando sua autonomia para atuar no mercado. Mas, assessoria pontual também pode ser oferecida e atendida pelo coletivo da incubadora a qualquer momento que assim o pretenda.

No que se refere à metodologia adotada para a incubação, Eid (2004, p.1) traz que se deve ter a clareza da necessidade da educação unitária, que busque superar a fragmentação do conhecimento por meio de um processo interativo entre os agentes – educadores e educandos. Gallo (2004) afirma que o processo de incubação pressupõe o fortalecimento do grupo incubado, procurando fomentar, pesquisar e buscar as formas de trabalho coletivo que o grupo maneja e no que a incubadora pode se inserir. Sendo assim, as atividades da incubadora devem passar pela construção coletiva de forma planejada e sistematizada, mantendo a preocupação com o indivíduo em diversos níveis (econômicos, sociais e culturais).

Dagnino (2012) escreve sobre elementos para uma avaliação das incubadoras universitárias de cooperativas. A perspectiva adotada por ele é crítica, ao considerar que os esforços dos estudantes e professores membros de incubadoras deveria ser muito mais institucional, no sentido de criação de um espaço em políticas públicas e um “mercado econômico” para a economia solidária, do que efetivamente canalizar esforços para incubar cooperativas específicas. O autor desenvolve uma argumentação nesse sentido, em um texto

corrido com uma revisão do panorama histórico em que se inserem as incubadoras. Não há uma metodologia definida no artigo, tampouco há uma sistematização que amplie o sentido de observação e análise sobre a atuação das incubadoras universitárias.

Já Meira (2005), discorre sobre as características específicas aos empreendimentos econômicos solidários que os diferenciam de empresas capitalistas, cria indicadores aos níveis social, econômico, público e técnico-produtivo, que a permite realizar três estudos de caso, em três incubadoras das mais antigas do país (USP, UFRJ e UNEB), avaliando o grau de importância que tais incubadoras atribuem a esses níveis de análise dos empreendimentos. Entretanto, a autora indica, enquanto limitação de sua pesquisa, o fato de que não conseguiu aplicar a avaliação das incubadoras com a profundidade desejada, e indica, como estudo futuro, a possibilidade de ampliar a avaliação da atuação de outras incubadoras, com maior profundidade.

Ainda sobre como pode ser feita essa avaliação das incubadoras e seus trabalhos com os EES, alguns autores trabalham com a perspectiva de que é possível separar em duas grandes dimensões todas as variáveis que devem ser enfocadas no trabalho com empreendimentos econômicos solidários: dimensão empresa e dimensão associativa (OGANDO, 2012; GAIGER, 2007; DIEESE, 2014; BRASIL et al, 2015). Segundo tais autores, existiram variáveis de análise fundamentais relativas à eficiência e à uma gestão profissionalizada do empreendimento, assim como outras de análise tão importante quanto as primeiras, como o grau de associativismo, a profundidade da democracia estabelecida, as práticas culturais legitimadas, entre outras.

Embora esses autores já tenham destacado a relevância das análises dos EES nas dimensões empresa e associativa, tais estudos não conseguiram verificar em qual medida as incubadoras tem estabelecido práticas para contribuir com tais dimensões, e quais seriam as

explicações para seus êxitos e deficiências nesse processo (OGANDO, 2012; GAIGER, 2007; DIEESE, 2014; BRASIL et al, 2015).

Dessa forma, a incubadora necessita de avaliação constante dos resultados de sua incubação. Gallo (2004) afirma que é necessária cautela, por parte da incubadora, no processo de incubação. Segundo a autora, se não existir um processo racional com objetivos claros, a incubação pode decorrer em assistencialismo. Não apenas a incubação deve seguir processos racionais e claros, quanto também a avaliação de tal processo deve ser realizada de tal forma.

A sistematização de experiências é um método utilizado por diversos autores para concretizar análises dessa magnitude. Ela se diferencia de um mero relato de experiências ao longo do tempo, no sentido de que busca a reflexão crítica e um entendimento aprofundado das teorias, conceitos, das relações entre os agentes e dos fatos que determinaram o curso das ações, subsidiando a montagem de estratégias e planos concretos para o futuro (HOLIDAY, 2006).

Sendo assim, esta pesquisa preenche tal lacuna, da avaliação das ações da incubadora com relação às dimensões empresa e associativa, utilizando do método de sistematização de experiências, aproveitando que na USP, *campus* Ribeirão Preto, estado de São Paulo, no início de 2014, com envolvimento deste pesquisador, uma incubadora tecnológica de empreendimentos solidários foi constituída, a Co-Labora ITES. O projeto foi aprovado com intermédio do CNPq pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Este pesquisador foi um dos coordenadores executivos bolsistas do projeto, e atuou por dois anos juntamente aos grupos incubados.

A sistematização das experiências de atuação das incubadoras universitárias tem o potencial de demonstrar o quanto elas conseguem trabalhar as dimensões empresa e associativa, junto aos empreendimentos econômicos solidários. Sendo assim, torna-se

premente responder à questão: As experiências iniciais da incubadora revelam intenção e práticas que contemplam tanto os objetivos financeiros, de qualidade e de gestão (aqui denominados dimensão empresa), quanto os objetivos de trabalho coletivo e associado, democrático, autogestionário e de valorização do ser humano (aqui denominados dimensão associativa)?

1.1 Objetivo Geral

Analisar as experiências de formação de uma incubadora de empreendimentos solidários, as condições favorecedoras e limitantes em sua atuação inicial, analisando tal atuação com base nas dimensões empresa e associativa dos EES.

1.2 Objetivos específicos

- Verificar a presença das dimensões empresa e associativa na atuação da incubadora, ao longo do período;
- Análise da formação da incubadora, seus integrantes e seu método de incubação inicial;
- Entender as perspectivas que os membros da incubadora possuem quanto à incorporação das dimensões empresa e associativa, na atuação da incubadora;
- Perceber a influência da divisão entre as dimensões empresa e associativa em sua atuação e os efeitos produzidos;

1.3 Proposições

As proposições referem-se ao objetivo geral e a cada um dos objetivos específicos elencados acima.

Proposição geral – A incubadora universitária, devido a diversas condições favorecedoras ou limitantes, teve dificuldades em contribuir com as dimensões empresa e associativa dos EES de forma equilibrada.

Proposições específicas:

- Ao longo do tempo, destacou-se em períodos distintos a presença de uma ou outra dimensão na atuação da incubadora;

- Há uma influência dos integrantes e o processo de formação da incubadora com o enfoque em uma ou outra dimensão;

- Os atores envolvidos no processo tiveram distintas percepções da influência das duas dimensões no trabalho da incubadora;

- A incubadora Co-Labora ITES teve ao longo de sua atuação dois focos fundamentais: as dimensões empresa e associativa dos EES, e esse foi um aspecto fundamental que produziu efeitos positivos e negativos nos grupos atendidos, variando ao longo do tempo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Da economia plural à economia solidária

2.1.1 Conceituação

A Economia Plural é a visão de que há outras formas de economia além da economia de mercado. Nessa visão existiriam três formas de economia: mercantil, não-mercantil e não-monetária. O mito de que só o crescimento pautado no mercado pode gerar o desenvolvimento e a felicidade é contestado, e vislumbra-se então uma complementaridade entre esses três pólos econômicos (FRANÇA, 2002).

A economia social e a solidária são derivadas do associativismo operário do séc. XIX, frutos de uma resistência do movimento popular, culminaram numa série de experiências solidárias influenciadas pelo ideário da ajuda mútua (o mutualismo), da cooperação e da associação, baseadas em uma economia plural (FRANÇA, 2002).

Mas, enquanto a economia solidária segue esse caminho de manifestação da pluralidade econômica, a economia social, apesar de definir novos formatos e estatutos jurídicos próprios (cooperativas), acaba se rendendo à lógica de mercado tradicional, ocupando principalmente aqueles “setores de atividade nos quais a intensidade capitalística permanecia fraca” (LAVILLE, 2000, p. 532). Além disso, seus movimentos e as organizações mutualistas são quase que integralmente incorporadas à economia não-mercantil praticada pelo Estado. A dimensão técnico-produtiva torna-se predominante, e seu projeto político acaba por esquecido (LAVILLE, 2000, p. 532):

É justamente em relação às características atuais assumidas pela economia social que vem se demarcar a noção de economia solidária, pela afirmação da dimensão política na sua ação. O que nos leva a defini-las como experiências que se apoiam sobre o desenvolvimento de atividades

econômicas para a realização de objetivos sociais, concorrendo ainda para a afirmação de ideais de cidadania. Para Laville (1999), isso implica um processo de “democratização da economia a partir de engajamentos cidadãos. A economia solidária pode ser vista assim como um movimento de renovação e de reatualização (histórica) da economia social.

Entende-se então, a economia solidária, como um espaço fundamental de realização dessa economia plural por possuir traços de uma economia mercantil, não-mercantil e não-monetária. Em suas iniciativas combina prestação de serviços ou venda de produtos (recurso mercantil), com subsídios públicos que advém da importância social atribuída às suas ações organizacionais (recurso não-mercantil) e trabalho voluntário (recurso não-monetário) (FRANÇA, DZIMIRA, 1999).

Entretanto, há diferentes perspectivas e abordagens conceituais e teóricas sobre a Economia Solidária, assim como diferentes iniciativas existentes (FERREIRA, SHIMBO, 2015).

Há autores que colocam a Economia Solidária como um modo de produção e distribuição que representa uma alternativa superior ao capitalismo, que vêm numa crescente e em determinado momento poderá substituí-lo, como uma nova via socialista (SINGER, 2002). Já outros autores discordam, justificando que a economia solidária seria uma transformação social de longo prazo e não um novo modo de produção (GAIGER, 2003).

Pinto (2004), entre outros autores, tem diferente compreensão. Acreditam que a Economia Solidária representa uma alternativa para trabalhadores que não se adequaram às exigências impostas pelo mercado capitalista. Pitaguari e Câmara (2010) tem semelhante visão, acreditando que a economia solidária tem um viés de compensação das contradições do sistema capitalista, entretanto, não acreditam que representa um novo modo de produção.

Andrade et al. (2016), por exemplo, afirmam que as iniciativas de economia solidária, apesar de terem um formato e um público um pouco diferenciados, são mais uma forma de empreendedorismo e, assim, deveriam aprender com as lições de sucesso e fracasso na gestão de negócios tradicionais.

Ferreira e Shimbo (2015) argumentam que este debate em torno da Economia Solidária é recente, de grande complexidade e com relevância nas diferenças apresentadas entre os autores. Apesar das diferenças conceituais, a maioria dos autores reconhece que as iniciativas econômicas solidárias estão em diferentes etapas dentre a produção, a distribuição, a comercialização, o consumo e as finanças solidárias.

Quadro 1 - Entendimentos da economia solidária

Conceito de Economia Solidária	Autores
Economia plural – Economia solidária seria uma das formas de organização e manifestação da economia plural: mercantil, não-mercantil e não-monetária	Polanyi (1957) / França-Filho (2002)
Economia social diferenciou-se da economia solidária por esquecer seu caráter político transformador	Comum entre autores europeus / França-Filho (2002)
Economia solidária como um novo modo de produção, sendo uma alternativa superior ao capitalismo	Singer (2002)
Economia solidária como transformação social de longo prazo e não um novo modo de produção	Gaiger (2003)
Economia solidária como compensações às brechas do capitalismo	Pinto (2004) / Pitaguarí e Câmara (2010) / Andrade et al. (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Este trabalho segue uma opção teórica de entendimento da economia solidária mais próxima à de Singer (2002), ao considerar que a economia solidária pode sim representar uma alternativa superior ao sistema atual, se conseguir conciliar a gestão profissional e a eficiência produtiva com os fatores socioculturais e comunitários que promovam a felicidade humana. Após apresentar os principais entendimentos conceituais sobre a economia solidária, torna-se fundamental entender o contexto no qual se insere a economia solidária no Brasil atual.

2.1.2 Ressurgimento da economia solidária no Brasil

A maior parte dos autores em economia solidária costuma retratar o final do séc. XX e particularmente a globalização como relevante para o momento histórico de seu ressurgimento. Para seus adeptos, a globalização, a despeito de diversos fatores positivos, gerou a necessidade de sobrevivência dentro de um ambiente competitivo para muitas empresas, que tiveram então de fazer escolhas para redução de custos, podendo significar corte de trabalhadores e exclusão social. Pedraça e Almeida (2004, p. 1), esclarecem tal ponto:

A globalização econômica marca a história pelo *apartheid* social, seja no âmbito nacional e internacional. O que separa os seres humanos é uma divisão estatística, índices que definem uma minoria de pessoas, de várias nacionalidades, que gozam do privilégio de serem inclusas no mercado consumidor [...] A outra classe de indivíduos, a imensa maioria da população mundial, quase sempre incluída em categorias marginais como: subempregados, trabalhadores informais ou desempregados, são segregados do consumo, parcial ou totalmente dependendo de sua condição econômica.

Segundo o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), em sua Cartilha de Comemoração por seus 10 anos de criação, a Economia Solidária ressurge hoje como resgate da luta histórica dos trabalhadores, como defesa contra a exploração do trabalho humano e como alternativa ao modo capitalista de organizar as relações sociais dos seres humanos entre si e destes com a natureza. (FBES, 2013).

Ainda segundo o FBES (2013), a crise atual do trabalho assalariado revelaria as intenções do capitalismo de transformar tudo e todos em mercadorias a serem ofertadas e consumidas em um mercado onde a competitividade ditaria as regras. Com muitos trabalhadores sendo excluídos da dominância capitalista e ficando sem emprego, ampliam-se formas de precarização do trabalho e as formas alternativas de trabalho, como comunitárias, artesanais, individuais, familiares, cooperativas e outras, acabariam por absorver tais pessoas.

Entretanto, tais cooperativas não seguem a mesma lógica do cooperativismo fortalecido pela Organização das Cooperativas Brasileiras OCB, que apesar de utilizar os princípios basilares do cooperativismo, procura adequar-se ao capitalismo dominante, mantendo expressões rechaçadas pelos militantes da economia solidária, como o assalariamento de trabalhadores, contratados pelos “donos” das cooperativas. As cooperativas populares são a expressão desta última, e tem estabelecido caráter transformador do sistema econômico, com mecanismos antagônicos a esse sistema (OLIVEIRA; PASSOS; OLIVEIRA, 2011).

O que distingue esse “novo cooperativismo” é a volta aos princípios basilares das primeiras experiências cooperativas, atribuindo valor elevado à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, bem como a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento (SINGER, 2002).

Existiriam indícios da criação de número cada vez maior dessas novas cooperativas e formas similares de produção associada em muitos países. Apenas no Brasil, verificou-se a existência de 22 mil empreendimentos solidários, no último mapeamento em 2007, sendo que em 2005 tinham sido mapeados 18 mil. (MTE, 2016).

Tais atores, envolvidos na criação e fortalecimento da economia solidária, são consensualmente classificados em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), que são

de vários tipos, como cooperativas (são o tipo mais comum, mas há também associações, grupos informais e redes de empreendedores individuais) de trabalho, seja de produção ou prestação de serviços, ou também de consumo; ou em Entidades de Apoio e Fomento (EAF), como ONGs especializadas e envolvidas na economia solidária, incubadoras universitárias, entre outras, que realizam assessorias, capacitações e outros tipos de apoio e fomento aos EES. Além desses, há também os gestores públicos, municipais, estaduais ou federais. Na esfera nacional, destaca-se a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES, do Ministério do Trabalho) e nas esferas estaduais e municipais há setores, departamentos, secretarias ou coordenadorias, dependendo do projeto político e da importância dada à economia solidária em cada região ou partido. (CORTEGOSO; SHIMBO, 2005)

Oliveira et. al (2011) destacam a importância da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária em 2003, como real valorização dos movimentos sociais organizados em torno da Economia Solidária. Além disso, destaca-se o apoio desta secretaria e outras instâncias governamentais que permitiram o florescimento de diversas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares em diversas faculdades pelo país.

2.2 Incubadoras universitárias e suas experiências

Tal reinvenção da economia solidária, descrita no tópico anterior, é resultado do esforço de entidades ligadas à igrejas, sindicatos e universidades. Essas entidades apoiam a economia solidária, difundem entre trabalhadores sem trabalho e micro produtores sem clientes os princípios do cooperativismo e o conhecimento básico necessário para se criarem empreendimentos solidários. Realizam treinamentos com os cooperados em autogestão e os acompanham, fornecendo assistência tanto na realização do negócio quanto na construção de relacionamentos internos favoráveis (SINGER, 2002).

De acordo com o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE, 2010), as primeiras incubadoras de cooperativas e EES foram criadas nas universidades brasileiras, como espaços de socialização dos conhecimentos produzidos nestas instituições, favorecendo a articulação entre ensino-pesquisa-extensão e a integração das universidades com as comunidades e segmentos externos à comunidade acadêmica. Ainda que exista alguma similaridade com as incubadoras de empresas, a especificidade das incubadoras de cooperativas está no trabalho com empreendimentos coletivos e de base autogestionária, recém-criados ou em criação, que exigem processos específicos de formação, assessoria e assistência técnica, em aspectos administrativos, produtivos e organizacionais, com o objetivo principal de contribuir para sua autonomia e sustentabilidade. (MTE, 2010)

Dessa forma, em uma comparativa com as incubadoras de empresas, as incubadoras de empreendimentos solidários enfrentam dificuldades adicionais. Segundo Dagnino (2012), enquanto no primeiro caso os professores e estudantes envolvidos no apoio à criação e estruturação de empresas se dá em um solo cultural fértil, em uma superestrutura político-ideológica de Estado capitalista destinada a garantir a reprodução do capital, no segundo caso os estudantes e professores envolvidos encontram-se em um substrato cultural e cognitivo que tende a rejeitar a sua práxis, ou ao menos dificultá-la. Mas, isso não impediu a convicção da ala de contestação nas universidades ao sistema vigente, ao constituírem diversas incubadoras universitárias de empreendimentos solidários.

Hoje existem mais de uma centena de universidades e instituições de ensino superior brasileiras que tem incubadoras organizadas em redes para desenvolver conhecimento e processos de intervenção dentro da linha da Economia Solidária. A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares foi fundada em 1998 e está constituída por 62 universidades em cinco regiões do Brasil. Tal rede tem como objetivo vincular de

forma interativa e dinâmica as incubadoras universitárias de maneira a favorecer o intercâmbio de tecnologias e conhecimentos entre elas e com a sociedade. (ITCP-USP, 2010).

Além disso, a Rede Universitária Unitrabalho congrega hoje 92 universidades e instituições de ensino superior. A Unitrabalho foi criada em 1996, com objetivo de acabar com a dívida que as universidades brasileiras têm com os trabalhadores, por manterem-se por muito tempo enclausuradas em seu conhecimento teórico e estruturando poucas iniciativas de real apoio à construção de alternativas para o trabalho (UNITRABALHO, 2010).

Entretanto, há também quem pontue criticamente a respeito das incubadoras, no sentido de que não tenham obtido o impacto econômico e social esperado e nem o número de empreendimentos solidários desejável, em comparação com o tamanho esforço dedicado à criação e manutenção de incubadoras de empreendimentos solidários (DAGNINO, 2012). Torna-se válido então analisar criticamente os trabalhos de cada incubadora constituída.

Em Ribeirão Preto, no estado de São Paulo, estruturou-se uma incubadora universitária de forma tardia. Quando a ITCP-USP, incubadora da USP campus São Paulo, já completaria seus 15 (quinze) anos, foi formada a Co-Labora Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários (ITES), com a participação deste pesquisador. Uma das preocupações iniciais desta incubadora foi com a revisão dos métodos de incubação e da forma de atuação das incubadoras já existentes, para poder formar o seu.

2.3 Métodos de Incubação e Atuação de Incubadoras Universitárias

Cruz (2004) afirma que na busca por cumprir seus objetivos de contribuir para a viabilização de alternativas de geração de emprego e renda, a partir da formação de cooperativas de trabalhadores, orientadas pelos princípios da autogestão, as incubadoras enfrentam um conjunto de desafios: i) desafio econômico (de promover a eficiência necessária para garantir a viabilidade econômica em um contexto de autogestão); desafio

pedagógico (no sentido de capacitação de trabalhadores que não vem de uma cultura de educação formal, muitas vezes analfabetos, a gerir um negócio, ainda mais, de uma forma democrática); desafio sócio-político (como intervir de maneira que os grupos preservem sua autonomia em relação à incubadora e a autogestão seja construída de forma permanente?). Então, o autor diz que a formalização de processos metodológicos vem para entregar uma resposta, sujeita a alterações ao longo do tempo, de como lidar com esses desafios.

Este autor construiu um quadro comparando o método de algumas das principais incubadoras no país:

Quadro 2 - Metodologias de incubação

	NuMI-Ecosol (UFSCAR)	UNICAMP	UFG	UFV
Princípios ou Bases Norteadoras	Ensino, pesquisa e extensão como indissociáveis, tendo a Economia Solidária (seus princípios, conceitos e ações) como diretriz integradora, com vistas ao desenvolvimento local.	Educação popular e a autogestão	Princípios da economia solidária, como: autogestão, a participação direta, a cooperação, a valorização do ser humano acima do lucro, a emancipação, a justiça social, a valorização dos saberes locais, entre outros.	Autogestão – o “Coletivo” instância máxima deliberativa democrática. Princípios do cooperativismo e economia solidária.
Estrutura	Classificada em vinte e uma (21) classes de comportamento necessárias à incubação, como: 1) Processar demandas para incubação de empreendimentos solidários; 2) Identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário; 3) Caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação; 4) Apresentar a Economia Solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda, o NuMI e sua proposta de trabalho; 5) Apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisões a respeito de formação de empreendimento solidário e suas características gerais; 6) Elaborar proposta de trabalho, em conjunto com participantes do grupo a ser incubado; Entre outras.	Oficinas desenvolvidas por Equipes de Incubação dentro das diversas áreas da Incubadora (GEPES), além de atividades interdisciplinares. São mais de quarenta (40) oficinas desenhadas de acordo com os eixos temáticas de cada equipe de incubação e alguns outros eixos desenvolvidos: 1) Diagnóstico 2) Planejamento 3) Avaliação 4) Autogestão 5) Produção 6) Coesão e Conflito 7) Organização Política 8) Comunicação 9) Criação e Arte 10) Corpo e Saúde 11) Identidade 12) Gênero	Para cada empreendimento econômico solidário incubado é co-construído um plano de incubação específico, embora todos eles passem pelas conhecidas fases de pré-incubação (tempo destinado ao mútuo conhecimento entre o grupo de trabalhadores e a equipe da incubadora, que culmina com a co-construção de um diagnóstico do empreendimento e com um plano de incubação a ser executado – e sistematicamente avaliado – durante a fase de incubação), incubação (formações sobre economia solidária e temas associados, além de atividades mais técnicas que visam a sustentabilidade do empreendimento) e graduação (a graduação é o resultado de um processo entre fases que se relacionam, e não de etapas ou passos que se sucedem automaticamente).	A formação organizacional sob a qual a ITCP/UFV se estrutura para executar o processo de incubação consiste na divisão de sua equipe executora em uma coordenação executiva geral, um conselho consultivo e três setores de trabalho organizados por temas gerais (educação, produção e comercialização). O papel dos setores é o acompanhamento sistemático e o suporte técnico ao processo de incubação dos grupos, buscando desenvolver e pôr em prática, novas tecnologias sociais

Quadro 2 – Metodologias de incubação

Eixos Temáticos de atuação	Educação, Saúde e Cidadania; Movimento de Economia Solidária; Relações de Comercialização e Consumo; Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial; Ensino, Pesquisa e Extensão em Finanças Solidárias; Fomento à constituição de novos empreendimentos e iniciativas de Ecosol; Formação em Economia Solidária; Inserção laboral de pessoas em desvantagem social por meio da Ecosol; Redes de EES; Desenvolvimento de Ações de Consultoria em Ecosol; Relação e Articulação de Parcerias.	Produção e Tecnologia; Relações de Gênero; Saúde do Trabalhador; Dinâmica das Relações Humanas; Comunicação e Artes; Processos Pedagógicos; Planejamento Econômico.	***	Educação, Produção e Comercialização	***
Avaliação da Incubação	A sistematização de experiências concretizadas pelos membros da incubadora é incentivada, para permitir a adequada análise das condições favorecedoras e limitantes nos processos desenvolvidos.	***	***	A sistemática de acompanhamento das intervenções realizadas pela ITCP/UFV, inclui reuniões semanais nos quatro primeiros meses, e, posteriormente, a cada quinze dias. Estes encontros semanais com os grupos serão precedidos de reuniões preparatórias para o planejamento de cada intervenção. Após a realização de cada intervenção, faz-se uma avaliação das atividades com os grupos, com o intuito de levantar elementos que possam subsidiar a intervenção seguinte.	***

Fonte: Elaborado pelo Autor (***) não encontrado)

O Núcleo Multidisciplinar de Estudos, Ensino e Intervenção em Economia Solidária (NuMI – incubadora da Ufscar) dispõe seu método de incubação classificado em vinte e uma (21) classes de comportamento necessários à incubação. Tais classes de comportamento percorrem um caminho de etapas, desde o reconhecimento das vontades e ambições das pessoas de determinado grupo, passando pelo estudo de viabilidade econômica, realizações de oficinas em educação popular visando à autonomia política e de gestão do grupo, até a formalização jurídica e a emancipação gradativa do grupo perante à incubadora (CORTEGOSO et. al, 2009).

A UNICAMP, em sua metodologia, declara que junto aos empreendimentos populares tem como princípios a educação popular e a autogestão e envolve oficinas desenvolvidas por Equipes de Incubação dentro das diversas áreas da Incubadora (GEPES), além de atividades interdisciplinares. São mais de quarenta (40) oficinas desenhadas de acordo com os eixos temáticas de cada equipe de incubação (NUCCI, 2007).

Percebe-se pelo quadro acima a dificuldade que este pesquisador teve para encontrar os métodos de avaliação da incubação utilizados por tais incubadoras. Entretanto, percebe-se que o NuMI – Ecosol utiliza-se com certa frequência do método que será concretizado nesta dissertação.

A metodologia de incubação utilizada neste projeto está sendo adaptada das metodologias de outras incubadoras, principalmente da incubadora “madrinha” da de Ribeirão Preto, o NuMI-Ufscar e da incubadora da Unicamp (metodologia Empírica, da ITCP Unicamp). A versão inicial desta metodologia, que está sendo aplicada e aprimorada pela incubadora, será analisada em uma seção específica posteriormente neste trabalho.

Uma análise de tais metodologias revela que elas trazem tópicos variados, que perpassam tanto elementos técnicos e de gestão do empreendimento, quanto elementos

culturais, políticos e sociais visando a coesão do grupo e seu enraizamento na comunidade e nos ambientes de construção da economia solidária como um todo.

Dessa forma, a próxima seção busca apresentar como os principais objetivos dos empreendimentos solidários estão sendo categorizados pelos autores para facilitar sua análise e a construção de estratégias para a atuação das incubadoras universitárias.

2.4 Dimensão empresa e associativa dos EES

Baptista (2012) considerou que os objetivos do empreendimento econômico solidário (EES) devem estar conectados com a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores, no sentido do compromisso com as dimensões econômica, cultural e ético-moral do grupo e de cada indivíduo (Anexo I).

Já Ogando (2012) considerou que a viabilidade de empreendimentos econômico solidários (EES) necessita considerar a dimensão social deles, e então desenvolveu indicadores qualitativos para absorver tais efeitos. O autor desenvolveu um “Índice Econômico e Social de Empreendimentos de Economia Solidária” que, segundo Brasil et al (2014), analisa a viabilidade econômica, a coesão do grupo, igualdade, democracia nas decisões e capacidade de organização interna e como tal, poderia estabelecer um indicador que apresente a proximidade de desincubação de determinado EES (BRASIL et al, 2014).

Ogando (2012) elaborou estes indicadores a partir da divisão em dois eixos básicos: social (com 20 variáveis) e econômico (com 20 variáveis), totalizando 8 indicadores: empreendimento, infraestrutura, organização, democracia participativa, remuneração, comercialização, redes e apoio. Conforme o autor, tais indicadores podem ser aplicados em distintos momentos do processo de incubação.

Gaiger (2007) também realiza semelhante proposta, ao elaborar alguns indicadores que revelariam os níveis divididos pelo autor em baixo solidarismo e empreendedorismo (o que revela uma situação negativa dos EES) e o alto solidarismo e empreendedorismo (considerado um indicador positivo).

Gaiger (2008) destaca a necessidade existente de conceitos econômicos, e como muitas vezes o pensamento chamado “alternativo”, por sua crítica intensa ao capitalismo, desenvolveu uma aversão aos termos “empresa”, “eficiência” e “empreendedorismo”. O autor discute tal ponto, criticando-o fortemente, ao dizer que são necessários termos, conceitos e práticas que reflitam e levem à uma gestão de fato empreendedora, eficiente e organizada.

Ainda que as práticas da economia solidária sejam distintas das tradicionais, considerando a autogestão, a cooperação e a solidariedade que devem existir, não é diminuída a necessidade de uma gestão profissional ante os desafios que o mercado apresenta para todos os empreendimentos (GAIGER, 2008).

Enquanto caso específico de uma incubadora da Rede de ITCPs nacional, a metodologia de avaliação desenvolvida pela Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa (IESol/UEPG) revela-se interessante. Os pesquisadores consideraram relevante demonstrar, por meio de indicadores quantitativos, qual o grau de proximidade de um empreendimento de sua graduação (a maneira como eles chamam a desincubação de um empreendimento). Os autores discorrem sobre os preconceitos existentes com relação à aplicação de indicadores para avaliação dos EES – tal receio seria válido, já que realmente indicadores aplicados às empresas capitalistas não poderiam ser dimensionados para a economia solidária. Entretanto, indicadores que reflitam a complexidade das dimensões envolvidas nos EES poderiam ser desenvolvidos (BRASIL et al, 2015).

Então, Brasil et al. (2015) baseados em Gaiger (2007) e Ogando (2012) desenvolvem uma série de 54 variáveis, divididas em 09 categorias: empreendimento, infra-estrutura, organização, participação, remuneração, comercialização, redes, apoio e produção. As categorias empreendimento, participação, redes e apoio referem-se a aspectos sociais e as demais a aspectos econômicos (Anexo II).

De forma geral, conforme apontam os autores acima (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012; BRASIL et al., 2015), verifica-se um entendimento comum da necessidade que os empreendimentos solidários têm tanto em desenvolverem uma gestão qualificada e eficiente na atividade produtiva e na prestação de serviço (dimensão empresa), quanto em atender as demandas coletivas de relacionamento, de satisfação e de cultura (dimensão associativa). Para estes autores, as incubadoras universitárias, enquanto entidades de apoio e fomento a tais empreendimentos, devem considerar ambas as dimensões em sua atuação de fortalecimento aos EES.

O referencial brasileiro para análise de empreendimentos de economia solidária (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, 2014) destaca as principais características que distinguem um empreendimento de economia solidária de uma empresa tradicional em: i) Finalidade – os empreendimentos solidários almejam principalmente o interesse coletivo e não o lucro; ii) Base democrática – os sócios tomam suas decisões em conjunto, e podem definir representantes para operar e decidir em seu nome; iii) Financiamento – apoiado em uma base diversificada, composta por sócios, comunidade, parceiros públicos ou privados e, por vezes, o Estado; iv) Estrutura diversificada de operações, podendo combinar rendimentos de vendas de produtos ou serviços com rendimentos de serviços prestados à coletividade pagos pelo poder público; v) Enraizamento na comunidade local – os EES são resultado de iniciativas coletivas originadas no meio em que se encontram e mantem uma relação estreita com a comunidade.

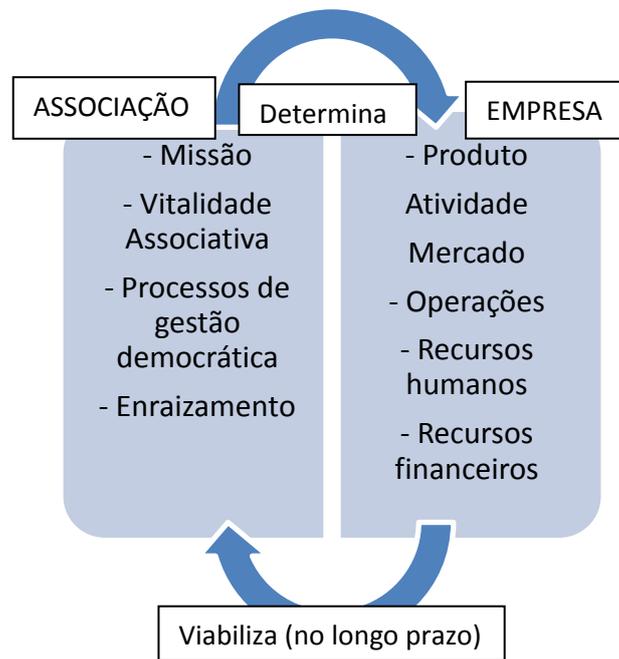
Entretanto, ainda segundo DIEESE (2014) o EES não se viabiliza apenas por esse caráter associativo. É necessário ressaltar as características relacionadas às competências técnicas e habilidades de gestão, como: i) as estratégias de mercado, de políticas de preço, de qualidade de serviço e de gestão das operações; ii) a produtividade e a qualidade de produtos e processos; iii) as estratégias de negociações com os parceiros financeiros e clientes; iv) as negociações com representantes do poder público para a aquisição de financiamentos e participação em programas de subvenções; v) questões relativas à organização do trabalho, entre outras. Portanto, destacam os autores, DIEESE (p. 14, 2014):

Dessa forma, ao contrário do que possa parecer em um primeiro momento, a análise de um empreendimento de economia solidária pode ser mais complexa do que a de uma empresa privada e, por isso, demanda uma avaliação organizacional e operacional mais ampla. As duas dimensões, as ligadas ao caráter associativo e as ligadas ao caráter empresarial, são fundamentais para o sucesso do empreendimento e, por isso, devem ser cuidadosamente analisadas.

2.4.1 Modelo de Análise dos EES

Este trabalho utiliza o modelo de análise dos EES, proposto no Referencial brasileiro para análise dos empreendimentos de economia solidária (DIEESE, 2014). Será usado este modelo para perceber como a incubadora em questão contemplou em sua prática as dimensões empresa e associativa dos EES. Então, é necessário detalharmos os aspectos presentes neste modelo, que o diagrama abaixo elucidada.

Figura 1 - O equilíbrio entre a dimensão coletiva (associativa) e a dimensão empresa (mercado)



Fonte: Dieese (2014, p. 19)

A figura acima será comentada em detalhes ao longo dos itens abaixo, mas é possível perceber como o modelo considera que os aspectos associativos determinam os aspectos empresariais, mas ao mesmo tempo, como os aspectos de uma gestão profissional criam condições para a viabilidade da dimensão associativa e humanizada do empreendimento.

2.4.1.1 O aspecto associativo/coletivo do EES

Tal aspecto considera quatro dimensões principais para garantir um ambiente favorável para a realização das pessoas no empreendimento: a missão, a vitalidade associativa, os processos de gestão democrática e o enraizamento na comunidade, a serem detalhados abaixo.

2.4.1.1.1 Vitalidade associativa

É a mobilização dos sócios em torno do empreendimento. Ela serve para favorecer o equilíbrio entre a missão e as preocupações relacionadas à operação. Além disso, garante a

participação e o comprometimento de todos com o sucesso do empreendimento (DIEESE, 2014).

Segundo Dieese (2014, p. 22):

Sem uma real participação associativa, há o risco de a mobilização dos cooperados/sócios e da comunidade se enfraquecer com o tempo, com um simples reposicionamento de mercado. Além disso, o afastamento entre a organização e o meio (comunidade) pode reduzir os apoios e a colaboração de pessoas e organizações.

2.4.1.1.2 O processo de gestão democrática

A maneira como são tomadas as decisões e organizados os processos são fundamentais para o sucesso do empreendimento. Segundo Dieese (2014, p. 22), deve “funcionar respeitando o ideário cooperativista e solidário e, ao mesmo tempo, ser capaz de permitir um sistema de decisão rápido e adequado nas operações do empreendimento”.

Por ser a democracia um valor fundamental à economia solidária, a liderança deve ser de tal forma que respeita todas as opiniões e expressões do coletivo, entretanto, tenha certa autonomia para tomadas de decisões referentes ao negócio (dimensão empresa).

2.4.1.1.3 Enraizamento territorial e setorial

Entende-se enraizamento territorial e setorial como as ligações que o empreendimento estabelece com o meio, a comunidade, o território e/ou o setor de atividade em que atuam (DIEESE, 2014).

Tais relações são fundamentais e formam a qualidade da rede social do empreendimento. Dizem respeito à participação ativa na vida da comunidade, ao grau de

envolvimento com a construção de políticas públicas e estratégias para desenvolvimento do setor de atividade, o grau de conexão com outros empreendimentos, entre outras.

2.4.1.1.4 A missão

Diz respeito à função social e econômica do empreendimento, tanto para seus membros ou cooperados, quanto para o público final de atendimento com seus produtos e serviços.

Destaca-se em uma cooperativa a missão de articular a satisfação das necessidades econômicas, sociais e culturais dos sócios. Além disso, as cooperativas geralmente estão inseridas em um contexto de desenvolvimento local, seja pela criação e proteção de empregos, pela oferta de novos serviços ou a sua complementaridade (DIEESE, 2014). A diferença da cooperativa ou EES para uma organização social sem fins lucrativos é que a primeira normalmente tem a atividade econômica como meio para cumprir sua missão perante seus sócios e a comunidade.

2.4.1.1.5 A utilidade social

A utilidade social corresponde aos efeitos quantitativos e qualitativos das atividades do empreendimento em favor da comunidade e da sociedade (DIEESE, 2014).

A dimensão associativa envolve os fatores acima, que se relacionam. Uma vitalidade associativa adequada garante que os associados ou cooperados estejam engajados em torno do propósito do empreendimento, que é a sua missão, que deve ser sim contribuir com a vida da comunidade, de forma sustentável (sua utilidade social), para além de apenas concentrar-se na geração de renda. Entretanto, tal engajamento dos membros no empreendimento só poderá ser efetivo se eles estiverem participando de forma democrática das decisões relativas ao seu dia-a-dia. E ainda, tal contribuição com a comunidade só será válida se a conexão (o

enraizamento) territorial for real, bem como sua participação nas esferas de luta por melhorias no seu setor de atuação. Mas, todas essas dimensões que determinam um ambiente e um clima favorável à sua atuação, não suprimem a necessidade de uma gestão profissional que leve em consideração o mercado em que se insere, os processos de produção e uma administração financeira apropriada, conforme o tópico abaixo descreverá.

2.4.1.2 A dimensão empresa do EES

A dimensão empresa dos EES considera a necessidade de uma gestão profissional e capacitada para que o empreendimento tenha viabilidade no longo prazo, gerando sim a possibilidade de realização humana e comunitária, mas também garantindo a geração de renda e recursos necessários à dignidade das pessoas que ali trabalham. Considera quatro aspectos principais: uma análise de mercado (envolvendo análise do produto e atividades necessárias a ele), a organização das operações de produção, a gestão dos trabalhadores e os recursos financeiros e sua administração, a serem detalhados abaixo.

2.4.1.2.1 O mercado

Segundo Dieese (2014, p. 25):

A análise de mercado do empreendimento de economia solidária deve demonstrar claramente em qual setor o empreendimento operará, qual a clientela, a concorrência e os fornecedores. Deve também indicar como o empreendimento alcançará os objetivos de vendas e quais serão os meios e estratégias que utilizará para tanto. Para isso, abordará os seguintes temas: Produtos e Serviços; Mercado-alvo/Clientes; Concorrência; Fornecedores; Posicionamento no mercado e política de preços; Estratégia de comercialização/marketing.

2.4.1.2.2 As operações de produção

As operações devem ter seus processos organizados, mediante a análise da estrutura, da divisão de tarefas e outros recursos necessários ao andamento da produção dos bens ou serviços a serem ofertados. Deve-se realizar uma análise comparativa com outros empreendimentos do mesmo ramo, para entender se o processo está sendo produtivo, eficaz e eficiente, sem esquecer as particularidades do cumprimento de sua função social.

2.4.1.2.3 A gestão dos trabalhadores

Segundo Dieese (2014), o empreendimento deve definir uma equipe de direção composta por pessoas experientes em produção e gestão relacionada ao seu setor; uma organização da produção que conjugue, de forma adequada, comunicação, participação, produtividade e qualidade e por fim, uma equipe preparada e motivada de trabalhadores.

A organização do pessoal deve ser baseada em suas habilidades, competências e experiências. Entretanto, jamais devem ser colocados de lado fatores como a possibilidade de desenvolvimento de novos membros na equipe, e da possível rotatividade de funções importante para a manutenção da democracia e da autogestão (gestão coletiva e coordenada feita pelos próprios trabalhadores).

2.4.1.2.4 Recursos financeiros

É importante que o empreendimento faça uma previsão das suas receitas e despesas incorridas nas suas atividades, e mantenha sempre transparência interna, entre os membros do empreendimento, quanto também externa, com seus parceiros.

Segundo o Dieese (2014, p. 26), tal análise é importante e deve ser feita com:

O objetivo é realizar uma projeção financeira, demonstrando que o empreendimento tem capacidade de assumir os

compromissos decorrentes do investimento pretendido. Isso se faz por meio de um minucioso levantamento dos gastos e das receitas a serem auferidas, culminando com a elaboração de um fluxo de caixa.

Ou seja, é necessário que o empreendimento construa as ferramentas adequadas para sua administração financeira, realizando projeções financeiras, levantando seus gastos e receitas, e por fim mantendo constante análise de seu fluxo de caixa.

A seguir, será apresentado o método de pesquisa, que servirá para verificar como todas as dimensões acima foram contempladas ou não no processo de incubação realizado pela incubadora Co-Labora, baseado na sistematização de experiências.

3. MÉTODO

A estratégia dessa pesquisa é de caracterização pós-fato, levantamento exploratório, descritivo e documental, com o estudo de caso baseado na sistematização de experiências da atuação da Co-Labora Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários (ITES), destacando a influência das dimensões empresa e associativa ao longo deste percurso.

Os tópicos a seguir buscam explicitar o método utilizado, considerado adequado para se concretizar a análise das experiências de uma incubadora universitária, destacando-se as condições favorecedoras e limitantes ao seu processo de incubação, e revelando os padrões destacados em sua atuação. Desta forma, poder-se-á verificar como as dimensões empresa e associativa influenciaram seu trabalho e foram contempladas ao longo do período junto aos EES.

Este capítulo começa contando um pouco da história da sistematização de experiências e como ela vem sendo usada na América Latina e no Brasil, depois aprofunda-se na conceituação e na apresentação do método em si. A subseção seguinte destaca como o movimento de economia solidária vem utilizando a sistematização de experiências e, por fim, foca-se na experiência que foi sistematizada nesta pesquisa.

Considerou-se relevante destacar um pouco do histórico da sistematização de experiências, sua utilização na América Latina e Brasil e sua larga aplicação no movimento de economia solidária, antes de propriamente entrar em aspectos conceituais e técnicos da dissertação, para assim justificar a utilização deste método em detrimento de outros.

3.1 Síntese do Processo Histórico da Sistematização de Experiências

No contexto latino-americano, a sistematização de experiências foi estimulada a partir da década de 1960. Inicialmente, ela serviria para justificar a atuação do Serviço Social e

demonstrar seus resultados. Para atingir tal objetivo, era necessário estabelecer algum mecanismo de investigação social que permitisse recuperar o realizado e ordenar as formas de agir e saberes produzidos na ação (FALKEMBACH, 1995).

Inicialmente, considera-se que o Serviço Social se utilizou deste método de forma conservadora, como forma de continuar com suas ações pela diminuição das tensões sociais que poderiam gerar ações revolucionárias. Mas, com o tempo, a crítica aos modelos de desenvolvimento vigentes se estabeleceu, e aos poucos, a sistematização começou a ganhar uma maturidade, com uma reconceitualização, sendo a partir da década de 1970, reconhecida como um instrumento de transformação social (FALKEMBACH, 1995).

De acordo com Falkembach (2007), diversos movimentos ou correntes contribuíram nesse florescer de uma sistematização de experiências comprometida com a transformação. Entre os anos 50 e 70, destacam-se os trabalhos de Paulo Freire no Brasil e Borda na Colômbia, que visavam promover rupturas demandadas no plano epistemológico. Para uma educação de caráter libertador, a “pedagogia-problematizadora-libertadora” de Freire e a “investigação-ação-participativa” de Borda contribuíram com parâmetros fundamentais para o desenvolvimento de propostas para a sistematização de práticas educativas. Além disso, produções do campo da Educação Popular, na atuação de partidos de esquerda, nas Igrejas, nos movimentos sociais e outras instituições que mantinham o ideal e a prática de transformar o cenário de subjugo a que estava submetida a América Latina. Holiday (2006) identifica seis correntes que nutriram e inspiraram a sistematização de experiências: o Trabalho Social reconceitualizado, a Educação de Adultos, a Educação Popular, a Teologia da Libertação, a Teoria da Dependência e a Investigação-ação-participativa.

A década de 1980 já se revela como questionadora dos princípios que norteavam tais sistematizações de práticas pedagógicas e ações transformadoras, pois em um contexto com

mais democracia, entretanto com a força que ganhou o neoliberalismo, torna-se fundamental maior coerência entre o discurso e a prática dos agentes protagonistas de tais processos.

Meireles (2007) fez a seguinte análise da sistematização ao longo deste período: “se os anos 60 inauguram esforços quanto ao estabelecimento das relações entre pesquisa e prática e os 70 o aumento da exigência pela avaliação, a década de 80 busca reflexões e avaliações que possam servir a todos e a produção do conhecimento útil para a ação”.

Veronese (1996) coloca que as experiências brasileiras em sistematização se intensificam a partir da década de 1970. Entretanto, são abafadas pela ditadura militar, e pelo fato dos militantes e intelectuais terem que concentrar suas forças na mobilização da sociedade a partir da volta do período de democratização.

Ainda assim, para Falkembach (2007), nos dias atuais os processos de expansão e complexificação da Educação Popular e as áreas correlatas se mantêm, e os setores progressistas tem acolhido esse processo de desenvolvimento e constante renovação.

A sistematização, então, como instrumento utilizado pelos agentes de transformação social, sejam intelectuais, entidades de apoio, ou protagonistas do movimento popular, mostra-se adequada para analisar com profundidade processos de formação e assessoria conduzidos por incubadoras universitárias junto a empreendimentos solidários, visando à transformação da práxis econômica.

3.2 Sistematização de experiências: conceituação e método

Segundo Holiday (2006, p. 24), sistematização de experiências é:

“...é aquela interpretação crítica de uma ou várias experiências, que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no processo, como se relacionaram entre si e porque o fizeram desse modo”.

O autor define uma proposta de método que deveria conter cinco momentos para o processo de sistematização: (i) o ponto de partida; (ii) as perguntas iniciais; (iii) a recuperação do processo vivido; (iv) a reflexão de fundo e (v) os pontos de chegada (HOLIDAY, 2006).

O ponto de partida envolveria a participação do pesquisador na experiência e o registro das mesmas. Desta forma, não é possível que a instituição contrate um sistematizador externo, mas fundamentalmente tenha que ter ao menos parte da equipe participante das práticas envolvida na sistematização (HOLIDAY, 2006).

O registro das experiências é fundamental, tanto das atividades em campo quanto das reuniões da própria instituição. Eventos, capacitações e tudo o mais. E quanto mais próximos tais relatórios forem construídos dos seus eventos geradores, é melhor ainda. Os registros podem ser feitos de várias formas: “diários de campo”, documentos que contenham propostas ou rascunhos, gravações e fotografias, entre outros. Entretanto, é ainda melhor quando a instituição estabelece um instrumento unificador que centralize e distribua na instituição, a informação que se produz – os quadros de registro são um dos instrumentos mais difundidos por algumas propostas de sistematização (HOLIDAY, 2006).

As perguntas iniciais derivam da necessidade de se estabelecer um objetivo e um objeto a ser sistematizado. Para que queremos sistematizar tais experiências? Quais são? Depois, é necessário estabelecer aspectos centrais a serem sistematizados, ou seja, definir um eixo de sistematização.

Posteriormente, deve ser feita a recuperação do processo vivido, ou seja, a reconstrução da história e o ordenamento e a classificação das informações coletadas. Por trás desse processo, está uma reflexão de fundo fundamental: Por que aconteceu o que aconteceu? É necessária uma análise, síntese e interpretação crítica do processo.

Por fim, atingem-se os pontos de chegada, que envolvem a formulação das conclusões e a comunicação da aprendizagem.

3.3 A Sistematização de Experiências no movimento de Economia Solidária

Segundo Ferreira e Shimbo (2015), em vários eventos do movimento de Economia Solidária o tema da sistematização tem se destacado como objeto de estudo e debate. Por exemplo, em eventos como as Oficinas Nacionais de Formação/Educação em Economia Solidária, Plenárias Nacionais da Economia Solidária (PNES), Conferência Temática de Formação e Assessoria Técnica (CTFAT) e Centro de Formação em Economia Solidária (CFES).

Uma análise em profundidade da I Oficina Nacional de Formação/Educação em Economia Solidária indica a presença da sistematização com um de seus elementos principais. Dois eixos foram definidos: a capacitação de formadores em Economia Solidária e experiências de formação em EES. Nos dois eixos, a sistematização é apontada. No eixo de formação dos formadores, estabelece-se a importância da sistematização das experiências junto aos empreendimentos, sob a forma de registros, a organização e classificação das informações. Já no eixo de experiências de formação em EES, os presentes ressaltaram a importância da sistematização e disseminação do conhecimento construído (FERREIRA; SHIMBO, 2015).

O documento “Diretrizes políticas metodológicas para educação em Economia Solidária” sintetiza os objetivos da sistematização em Economia Solidária em: 1. Promover a reflexão crítica sobre a prática visando aprimorá-la; 2. Disseminar as experiências e os conhecimentos produzidos de forma a inspirar outras experiências; 3. Contribuir para identificar e referenciar os campos de pesquisa; 4. Validar coletivamente o conhecimento e as práticas formativas; 5. Construir instrumentos técnicos e simbólicos, visando incorporar

indicadores qualitativos e quantitativos (de sustentabilidade socioeconômica, política, cultural, ambiental e outros) que apontam para uma avaliação da educação em economia solidária; 6. Construir processos coletivos de formação, consolidando redes, cadeias e trocas de experiências (SENAES/CNES/MCT, 2012 apud FERREIRA; SHIMBO, 2015).

Dentre as várias ferramentas existentes para apoiar a sistematização de experiência, o Centro Nacional de Formação em Economia Solidária (CFES) identificou a linha do tempo, mapa mental, diário de campo, entrevistas, entre outras (CFES, 2012 apud FERREIRA; SHIMBO, 2015).

Segundo Ferreira e Shimbo (2015), a linha do tempo é um instrumento didático que permite a reconstrução e apresentação de uma sucessão de fatos e processos que permitem a compreensão da trajetória das experiências vivenciadas coletivamente em um determinado horizonte de tempo. Reconstruir os fatos e processos vivenciados é essencial para a sistematização da experiência, principalmente quando tal sistematização não vem sendo feita ao longo do processo. Sem essa reconstituição ficará prejudicada a apropriação crítica da experiência vivenciada.

Inicialmente usada em estudos da História, essa ferramenta passou por variações metodológicas e de visualização e tem sido usado em processos de sistematização em economia solidária. A linha do tempo contribui essencialmente na etapa 3 da proposta de sistematização de Jara Holiday (2006) como forma de reconstrução da história, ordenação e classificação da informação (FERREIRA; SHIMBO, 2015).

Segundo Ferreira, (p.7, 2015 apud CFES – Nacional, 2012), com base no Centro Nacional de Formação em Economia Solidária, para ser utilizada de forma efetiva, a linha do tempo precisa seguir alguns princípios e orientações metodológicas, como:

1. Estabelecer uma periodização, para que seja possível identificar períodos na história da experiência; 2. Diferenciar “texto” de “contexto” da experiência, em que o texto é o conteúdo propriamente da experiência e o contexto é o universo mais amplo em que o texto se insere; 3. Construção coletiva da linha do tempo, que facilitará a reapropriação crítica pelo grupo com objetivo de fortalecer sua identidade, aprimorar a sua prática, gerar novos conhecimentos, entre outros.

Dessa forma, é necessário que o autor destaque a periodização, diferencia o conteúdo da experiência do contexto em que ela se desenvolve e que a construção da linha do tempo possa ser coletiva, facilitando a reapropriação da equipe que viveu os fatos. Na seção abaixo, coloca-se em evidência a experiência ser sistematizada conforme as seções anteriores.

3.4 A Experiência Sistematizada

Como dito anteriormente, a estratégia dessa pesquisa é de caracterização pós-fato, levantamento exploratório, descritivo e documental, com o estudo de caso baseado na sistematização de experiências da atuação da Co-Labora Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários (ITES), priorizando a influência das dimensões empresa e associativa ao longo deste percurso.

O objeto empírico então é a incubadora Co-Labora ITES, que foi fundada no início de 2014, por união de saberes entre professores que realizavam trabalhos de extensão separados. Seus trabalhos eram feitos por meio de projetos, como o PICE (Programa de Capacitação Empreendedora), pelo curso de Administração da FEA-RP/USP, o NAJURP (Núcleo de Assistência Jurídica Popular) pelo Direito da FDRP e o Communitas (Terapia Ocupacional Social de Comunidade da FMRP), que contavam com estagiários e professores ativos, todos da USP campus Ribeirão Preto.

Potencializado pela união na incubadora, o grupo, tendo recursos aprovados pelo CNPq em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária, ampliou seu escopo de atuação, assessorou e ofereceu formação para quatro grupos incubados.

Tais grupos são:

1) Cooperativa de catadores (principal grupo de catadores de resíduos sólidos de Ribeirão Preto);

2) Grupo de costureiras (grupo de costureiras que atua em uma sala de uma ONG, em um bairro formado por pessoas de baixa renda, próximo ao *campus* da USP);

3) Grupo de usuários do serviço de saúde CAPSad, para recuperação de pessoas com problemas com álcool e outras drogas, que se uniram para formar um empreendimento solidário de cultivo de mudas em horta e artesanato (principalmente sabonetes);

4) Grupo de agricultores familiares (grupo formado por agricultores do assentamento Mário Lago, do MST, que produz orgânicos em sistema agroflorestral, com assessorias específicas dentro dos princípios de economia solidária);

O fenômeno observado então se dá dentro desse contexto de formação da incubadora, definição da metodologia de incubação a ser adotada, abordagem inicial e escolha dos grupos de atuação, orientação inicial à equipe executiva de incubação e as experiências de formação e assessoria junto aos EES. Há condições favoráveis para realizar esta sistematização, já que:

a) o pesquisador colaborou na formação inicial da incubadora, desde as primeiras reuniões para escrita do projeto, passando pela formação da equipe, escolha dos grupos, definição de uma metodologia inicial e todos os detalhes constituintes dos seus primeiros dias;

b) o pesquisador está presente semanalmente em formações desde o início da incubação dos grupos, dialogando seus coletivos e desenvolvendo um vínculo saudável, para a construção da viabilidade sócio-econômico-cultural do mesmo;

- c) o pesquisador realiza ou orienta estagiários a produzirem relatos de todas as reuniões com os grupos, anotando/gravando falas, percepções das posturas e envolvimento de cada um dos membros do grupo;
- d) o pesquisador tem acesso a documentos, prestação de contas, fotos, produtos e demais itens de interesse para a pesquisa documental;
- e) os grupos encontram-se em estágios distintos de sua formação, tanto em questão de tempo quanto de maturidade, e a incubação nos mesmos iniciou-se em momentos diferentes, o que permite analisar o grau de avanço de suas dimensões individual, sustentabilidade do empreendimento e participação comunitária/política, de maneira a comparar com a situação posterior a intervenção da incubadora, e avaliar como esse processo ocorre em momentos distintos de grupo.

A sistematização, neste caso, objetiva destacar pontos relevantes para essa atuação inicial da incubadora. A abordagem teórica escolhida para ressaltar tais pontos relevantes é a manifestação das dimensões empresa e associativa em sua atuação. Espera-se, com essa análise, contribuir com a incubadora em suas próximas atuações, e com o movimento nacional de incubadoras, que carece de análises mais profundas de sua atuação.

Ao longo do período, foram construídos relatórios de atuação junto aos grupos incubados, das reuniões internas, da coordenação de professores, da equipe executiva (inclui bolsistas e estagiários), das capacitações ocorridas e outros encontros relevantes. Essas serão as experiências sistematizadas, o que abordará um período de dois anos de atuação da incubadora, desde seu início de fato, em janeiro de 2014, até dezembro de 2015. Acredita-se que tal horizonte de tempo é suficiente para perceber o desenvolvimento inicial da incubadora e absorver aprendizados para seus próximos anos, agora com maior maturidade prática e teórica.

A sistematização de experiências mostra-se relevante para que os membros da incubadora Co-Labora possam se apropriar criticamente dos principais elementos que influenciaram sua atuação, com destaque para uma acentuada divisão entre as dimensões associativa e empresa, que apareceram desde o início de sua constituição.

Além disso, foram aplicadas entrevistas estruturadas, com questionários sendo enviados por email e transcritas as respostas, com membros da incubadora interpretadas de acordo com a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). O objetivo das entrevistas é verificar como os membros da incubadora percebem a incorporação das dimensões empresa e associativa na atuação da incubadora. Abaixo, quadro indicando as etapas da pesquisa:

Quadro 3 - Etapas da Pesquisa

Objetivo específico	Método Utilizado	Proposição
- Verificar a presença das dimensões empresa e associativa na atuação da incubadora, ao longo do período;	Sistematização de experiências 1 - Oficina de construção da linha do tempo com a Coordenação da incubadora; 2 - Análise documental de todos os registros existentes de reuniões, formações e assessorias prestadas, para verificar padrões na atuação e na aplicação de seu método de incubação;	Ao longo do tempo, destacaram-se em períodos distintos a presença de uma ou outra dimensão na atuação da incubadora;
- Análise da formação da incubadora, seus integrantes e seu método de incubação inicial;	Sistematização de experiências – análise documental;	Há uma influência dos integrantes e o processo de formação da incubadora com o enfoque em uma ou outra dimensão;
- Entender as perspectivas que os membros da incubadora possuem quanto à incorporação das dimensões empresa e associativa, na atuação da incubadora;	Entrevistas estruturadas com os componentes da incubadora, utilizando análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para avaliar sua percepção dessas dimensões no trabalho da incubadora;	Os atores envolvidos no processo tiveram distintas percepções da influência das duas dimensões no trabalho da incubadora;

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 4 - Etapas da Pesquisa

Objetivo específico	Método Utilizado	Proposição
<p>- Perceber a influência da divisão entre as dimensões empresa e associativa em sua atuação e os efeitos produzidos;</p>	<p>Sistematização de experiências – análise documental</p>	<p>A incubadora Co-Labora ITES teve ao longo de sua atuação dois focos fundamentais: as dimensões empresa e associativa dos EES, e esse foi um aspecto fundamental que produziu efeitos positivos e negativos nos grupos atendidos, variando ao longo do tempo.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

4. RESULTADOS

4.1 A Construção da Linha do Tempo da Co-Labora ITES

A elaboração de uma linha do tempo visa uma maior compreensão, de maneira didática, dos elementos que constituem a incubadora e sua atuação inicial nesses dois anos.

A linha do tempo não foi coletivamente construída. Ela foi proposta por este pesquisador, com base em relatórios e em sua vivência do processo, e foi apresentada à equipe.

A linha do tempo é apenas uma das ferramentas possíveis para facilitar a sistematização e a compreensão sobre o processo, e foi a escolhida para este trabalho.

Quadro 5 - Linha do Tempo da Co-Labora ITES

Eixos de Análise	Subeixos	2014 – 1º Semestre	2014 – 2º Semestre	2015 – 1º Semestre	2015 – 2º Semestre
Componentes da Incubadora	-	Iniciam a incubadora: duas professoras da Terapia Ocupacional, dois professores da área de negócios (FEA-RP/USP), um professor do Direito – todos da USP, e uma professora de Psicologia da UNESP Jaboticabal. Além dos professores, há a presença deste mestrando e vão entrando alguns estagiários.	Inicia-se um distanciamento dos professores do Direito e da Psicologia, que não conseguem participar das reuniões de coordenação. Mantem-se de forma mais firme professores da FEA-RP/USP e da Terapia Ocupacional. Entram novos estagiários, via projetos de extensão da USP, totalizando aprox. 6 estagiários.	Continuam professores da FEA-RP/USP e da Terapia Ocupacional. Aumenta o número de estagiários, e com grande rotatividade entre eles.	Os mesmos.
Financiamento	-	Contemplação em dezembro de 2013 com um projeto CNPq / SENAES, do PRONINC – programa de fomento às incubadoras.	Continua o projeto CNPq / SENAES, mas também projetos via Cultura e Extensão da USP contemplam novos estagiários.	Continua o projeto CNPq / SENAES, mas também projetos via Cultura e Extensão da USP contemplam novos estagiários.	Tentativa de novos financiamentos, dado que acabariam ao fim de 2015.
Organização e gestão	Instâncias de Decisão	Reuniões de Coordenação com todos os professores - quinzenais. Reuniões deste bolsista mestrando que é colocado como “supervisor” com primeiros estagiários que entram.	Mantem-se as reuniões de coordenação (passam a ser mensais) e as reuniões da equipe executiva.	Retomam-se reuniões de coordenação quinzenais e iniciam-se as reuniões da equipe executiva.	Reuniões de coordenação voltam a ser mensais e com baixa nas presenças.
	Processos de Formalização	Localizada na FEA-RP/USP, no início sem sala própria e sem relação alguma com outras instâncias.	Agora com uma sala na FEA-RP/USP, não há relacionamentos formais com nenhuma instância da faculdade.	Ainda com a sala na FEA-RP/USP mas sem relacionamentos formais.	Ainda com a sala na FEA-RP/USP, mas sem relacionamentos formais. Ameaças de perda da sala.
	Estrutura Organizacional	Estabelece-se a Coordenação, formada pelos professores e os dois supervisores e a Equipe Executiva, formada pelos dois últimos e os primeiros 4 ou 5 estagiários.	Mantem-se a mesma estrutura organizacional, porém inicia-se uma tentativa de conseguir voluntários na USP.	Tenta-se uma divisão matricial, que contemple áreas funcionais – comunicação, educação, movimento de Ecosol, captação e comercialização e os grupos incubados.	Retoma-se uma atuação apenas pelos grupos incubados e poucas inserções no movimento de Ecosol, que dependem de iniciativa dos supervisores.
Método de Atuação e Incubação		Começam-se os estudos sobre outras metodologias de incubação, principalmente UFSCAR (madrinha) e UNICAMP. Aplicações iniciam seguindo-as.	Uma primeira versão 1.0, adaptada da UFSCAR e da UNICAMP, é construída. Consolidam-se 4 grupos incubados, com divisão entre formações e assessorias.	Inicia-se uma visão de que dentro da metodologia é necessária uma atuação nos grupos incubados e outra a nível “Macro”, nas políticas e redes que envolvem os EES.	Mantem-se a mesma visão, mas o foco está nos grupos incubados. Agora, é realizado um curso semanal (Anexo III) na FEA-RP/USP que os incubados frequentam.
Elementos de apoio à sistematização	Relatórios	Atas eram construídas, de forma livre, sobre as reuniões de coordenação, da equipe executiva e das primeiras atuação nos grupos.	Estabelecem-se primeiros modelos de atas para reuniões e para atuações nos grupos.	Novo modelo de Relatório para atuação nos grupos busca mensurar o impacto das ações.	Tenta-se colocar os Relatórios em plataforma online.
	Encontros de Capacitação, Avaliação e Planejamento	Capacitações oferecidas pela Terapia Ocupacional, com apoio de todos, são realizadas semanalmente, sobre os tópicos relacionados à Ecosol e à incubação.	Capacitações continuam, mas com novos temas, apesar da entrada de novos estagiários.	Capacitações são interrompidas, ocorre uma avaliação no fim do último semestre de 2014.	Voltam grupos de estudos e desenvolvimento junto aos estagiários.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise da linha do tempo construída no Quadro 4 será feita nos tópicos abaixo.

4.2 Análise da formação da incubadora e seus constituintes ao longo do tempo

Apesar da formação múltipla da incubadora, com presença de professores de áreas distintas, contribuir para discussões profundas sobre o método de incubação a ser adotado, nas primeiras reuniões da incubadora as questões mais discutidas diziam respeito às questões mais burocráticas e técnicas sobre a constituição da mesma.

Resgatando as atas das primeiras reuniões (reuniões dos dias 16/12/2013 e 22/01/2014), verifica-se uma preocupação grande com: nome da incubadora, como conseguir uma sala, exigência de documentações do CNPq, criar grupo de email para equipe, conseguir aceite de grupos incubados, informar à sociedade ribeirão-pretana de sua formação, frequência de reuniões, entre outros.

Os primeiros dilemas, que se traduzem na prática da atuação de forma direta, foram: a escolha dos grupos a serem incubados e a escolha do perfil de estagiários inicial, dado que poderiam ser escolhidos dois devido ao projeto aprovado.

No que tange à escolha dos grupos incubados, o critério principal inicialmente utilizado foi o relacionamento prévio com professores da incubadora. A professora da Administração e o professor do Direito tinham uma relação de atuação com uma cooperativa de catadores de resíduos sólidos. As professoras da Terapia Ocupacional tinham uma relação de atuação com estágios orientados nos grupos de costureiras de pessoas usuárias de álcool e outras drogas (CAPSad) e da população de rua (CREAS-POP). O último grupo mencionado não será analisado nessa dissertação.

Com relação à escolha dos primeiros estagiários, a ideia inicial foi realizar uma discussão sobre qual o perfil adequado para atuar junto aos grupos. Tal discussão não atingiu

um consenso e, por fim, acabou-se divulgando as vagas de estágio nas três faculdades (de Negócios, de Medicina e de Direito). A maior parte dos interessados veio da FEA-RP/USP (de Negócios), e então, cumpriu-se uma análise e escolha dentre esses, dando preferência para estudantes de segundo ou terceiro ano, com alguma experiência com projetos e grupos sociais, ainda que com desconhecimento total da economia solidária.

Posteriormente a essas primeiras decisões, inicia-se um processo de discussão sobre o método de incubação a ser utilizado, ainda sem analisar métodos de incubação de outras universidades (apesar de essa ser uma ação combinada desde o início, tal estudo de outros métodos). Nas primeiras reuniões já aparecem dualidades concernentes aos mais afeitos às visões progressistas da sociedade e os professores ligados às áreas de negócios.

Afinal, o objetivo da incubadora é promover a geração de renda e, para isso, promover inovação, canais de comercialização e outros tópicos ligados à profissionalização da gestão? Ou o objetivo é promover a felicidade dos envolvidos no grupo, as relações humanas, o enraizamento na comunidade e sua conscientização de classe e política? Tais discussões não atingem um consenso geral e seguem a dualidade trazida por Gaiger (2007), que avisa com relação a tal fragmentação entre os dois polos, que pode ser prejudicial ao movimento de economia solidária.

Logo no segundo semestre, os professores do Direito e a professora de Psicologia distanciam-se da incubadora. Sua presença enriquecia os debates, que agora seguem apenas com as visões das professoras de Terapia Ocupacional e professores da área de Negócios, em visões que aprofundam a dualidade apresentada no parágrafo acima. A partir do terceiro semestre analisado, iniciam-se picos de participação maior de um ou outro professor, o que leva a fragmentações na ação, pelo entendimento diferenciado do método a ser aplicado. Em geral, os afastamentos dão-se por conta da dificuldade de conciliação de agendas para cumprir

com as demandas de pesquisa, ensino e extensão, sendo esta última quase sempre a primeira a ser deixada de lado, pois apesar do grande interesse dos professores, é a área menos valorizada dentre o tripé universitário.

No quarto semestre, a professora coordenadora da área de Negócios se aproxima de maneira mais forte, ao conduzir um curso de formação para os incubados, e passando a nortear assim de forma mais intensa os trabalhos de campo dos estagiários também. Ganha destaque a partir daí então a dimensão empresa dos empreendimentos, enfocando a gestão dos negócios.

Conforme pode ser percebido, a composição da incubadora influenciou todo seu trabalho ao longo do período, dado que a presença mais constante de um professor especialista em uma área ou outra traduziam-se em atuação mais forte naquela área pela incubadora, ou com aquele enfoque. Além disso, os grupos incubados foram escolhidos a partir da experiência prévia dos professores com eles, influenciando todo o trabalho da incubadora no período.

O quadro abaixo faz uma síntese do envolvimento dos componentes da incubadora, principalmente dos professores.

Quadro 6 - Componentes da coordenação da incubadora

Período	Componentes da incubadora
1º Semestre de 2014	Fundação com 2 professores da área de Negócios (FEA-RP/USP), 2 professoras da Terapia Ocupacional (FMRP-USP), 2 professores do Direito (FDRP-USP) e uma professora de Psicologia (UNESP)
2º Semestre de 2014	Afastamento gradual dos professores do Direito e da Psicologia. Maior presença das professoras da Terapia Ocupacional, que realizam curso de capacitação em economia solidária em seu prédio com todos os estagiários.
1º Semestre de 2015	Iniciam-se picos de participação maior de um ou outro professor, o que leva a fragmentações na ação, pelo entendimento diferenciado do método a ser aplicado.
2º Semestre de 2015	No quarto semestre, a professora coordenadora da área de Negócios se aproxima de maneira mais forte, ao conduzir um curso de formação para os incubados, e passando a nortear assim de forma mais intensa os trabalhos de campo dos estagiários também. Ganha destaque a partir daí então a dimensão empresa dos empreendimentos, enfocando a gestão dos negócios.

Fonte: elaborado pelo autor.

O afastamento dos professores e professoras ocorre em virtude de outros compromissos assumidos com o ensino e a pesquisa, em geral. Além disso, uma das professoras da Terapia Ocupacional passa um período fora do país no segundo ano da incubadora.

4.3 Análise da organização e da gestão da incubadora

A incubadora toma corpo, inicialmente, da seguinte forma: reuniões de coordenação mensais ou quinzenais, envolvendo todos os professores e os dois supervisores (este, mestrando em Administração e a outra, graduada em Terapia Ocupacional); reuniões da “equipe executiva” semanais (os dois supervisores e os estagiários, que começam entre 5 ou 6 e vão aumentando com o tempo, até atingir um máximo de 10 ao final do período analisado). Além disso, ocorrem capacitações semanais no prédio da Terapia Ocupacional, conduzidas principalmente pelas professoras deste curso, e aqueles designados por elas. Tal formato de

atuação foi definido logo no início, conforme as atas das reuniões de coordenação indicam nos dias 24/02/2014 e 25/03/2014.

Com o tempo, as reuniões de coordenação vão ficando apenas entre as duas professoras da Terapia Ocupacional e os dois professores de Administração. Já as capacitações não contam mais com a participação frequente dos professores da Administração, apenas esporádica.

Como todos os estagiários e as estagiárias, junto com os supervisores, participam de forma ativa das capacitações no primeiro e segundo semestre, as temáticas abordadas são mais relacionadas à economia solidária e aos aspectos mais conectados ao funcionamento de grupos, à facilitação de reuniões coletivas e ao clima organizacional. Sendo assim, a dimensão associativa desponta como foco da atuação neste primeiro ano: Missão; Vitalidade Associativa; Processos de gestão democrática e Enraizamento territorial (DIEESE, 2015).

Entretanto, nesta fase, a coordenadora da incubadora, professora da Administração, demonstra insatisfação com os processos definidos, segundo a percepção desse autor pelos diálogos estabelecidos entre as reuniões do final do primeiro ano de atuação, entre 20/10/2014 e 09/12/2014. Como as reuniões de coordenação são mensais, apesar das contribuições que a coordenação traz, a equipe executiva, influenciada pelas capacitações e pelo movimento de economia solidária (participação em eventos e encontros da Rede de incubadoras) tende para uma atuação mais conectada com a educação popular e a construção do saber de forma coletiva, unindo os saberes acadêmico e popular (FREIRE, 2004).

Em geral, consultorias e assessorias no mundo dos negócios tradicionais assumem um caráter mais prestador de serviços, de forma prática e objetiva, com metas estabelecidas de forma clara e com obrigação de entrega de resultados em eficiência produtiva e incremento de receitas. Diferente do modelo de facilitação e formação aplicado, na maior parte dos casos, no

movimento de economia solidária, que leva em consideração os resultados não-tangíveis envolvidos na dimensão associativa.

Entretanto, não tendo comprometimento no cumprimento de prazos e metas estabelecidos para a entrega de resultados, “respeitando o tempo de cada grupo incubado”, a equipe executiva realmente entrega poucos resultados tangíveis e observáveis (incremento nas receitas, redução de custos, permanência e aumento de cooperados, entre outros indicadores práticos) junto à profissionalização dos grupos, de acordo com aquilo que é necessário para sua dimensão empresa e que, segundo Dieese (2015), garante sua viabilidade no longo prazo: Produto; Atividade; Mercado; Operações; Recursos humanos e Recursos financeiros.

Ainda no segundo semestre do primeiro ano (2014), tenta-se uma divisão chamada de aspectos “Micro” e “Macro”. Os primeiros referem-se ao atendimento aos grupos em si, com as formações e assessorias, e o segundo refere-se ao setor de atuação do empreendimento, à sua busca por melhorias em políticas públicas e seu enraizamento territorial (DIEESE, 2015). Algumas ações caminham nesse sentido.

Já a partir do segundo ano da incubadora (2015), inicia-se uma tentativa de divisão matricial para execução das atividades-chave relacionadas à incubação. E, assim, são formadas equipes de comunicação; educação, saúde e cidadania; movimento de economia solidária; captação de recursos e comercialização. Cada uma dessas áreas deveria ser coordenada por um professor distinto e teriam potencial para suprir as necessidades de atuação nas dimensões empresa e associativa.

Quadro 7 - Eixos temáticos de organização da incubadora no início de 2015

Grupos/Áreas	Comunicação	Educação, Saúde e Cidadania	Movimento de Economia Solidária	Comercialização	Captação de Recursos
Cooperativa de catadores	É estruturado um portal da incubadora, que serviria para comunicação interna sobre os projetos e ações e também para comunicação dos eventos e avanços do grupo para a sociedade, mas tudo isso pouco funciona na prática. Apenas no fim dos dois anos do período analisado, é contratada uma empresa para trabalhar a identidade visual e a comunicação dos grupos.	A área fica em um momento de pesquisa sobre como outras incubadoras estabeleciam ações referentes a esse âmbito.	Reestabelece-se o Conselho Gestor da Cooperativa, envolvendo vários atores no segmento. Estimula-se o grupo e o acompanha em encontros da Rede Anastácia, a rede intercidades do interior de catadores.	As ações de comercialização em cada grupo ocorrem, de certa forma, descoordenadas da coordenação deste eixo em si. O que o eixo efetivamente faz é pesquisar, tanto em artigos científicos, como em outras incubadoras e empreendimentos solidários. Constrói um ou dois artigos científicos.	Tenta-se mapear editais e outras fontes de captação de recursos, mas pouco realmente se mapeia. Um ou outro projeto foi escrito ao longo do período.
Grupo de costureiras	Idem acima.	Idem acima.	Conecta-se o grupo com outros artesãos, por meio de Feiras e de uma capacitação conjunta de todas as associações de artesãos, realizada em parceria com a secretaria de cultura.	Idem acima.	Idem acima.

Quadro 6 - Eixos temáticos de organização da incubadora no início de 2015

Grupo no CAPS ad	Idem acima.	Idem acima.	Neste setor de saúde mental, os atores já tinham uma união prévia, fomentada pela incubadora também por um curso contratado com Leonardo Pinho, presidente da UNISOL Brasil. Então, iniciam-se movimentos para a fundação de uma associação em saúde mental e economia solidária.	Idem acima.	Idem acima.
Grupo de agricultores familiares	Idem acima.	Idem acima.	O grupo já tinha grande inserção nas discussões setoriais para a economia solidária. Entretanto, não se engajam nas construções do Fórum Municipal de Economia Solidária.	Idem acima.	Idem acima.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, tal divisão na prática pouco funciona, já que a atuação principal continua sendo em equipes de estagiários e supervisores por grupos incubados. Além disso, algumas pesquisas são feitas, principalmente na área de comercialização. A área de apoio que mais funciona na prática é a área de Movimento de Economia Solidária, puxada pelos supervisores, que juntamente a uma das professoras da Terapia Ocupacional, começam a se reunir com funcionários do gabinete de uma vereadora da cidade, e então forma-se aos poucos o Fórum Municipal de Economia Solidária, que vem para articular os atores e construir políticas públicas para a economia solidária na região. Além disso, consegue mobilizar ações para cada um dos setores trabalhados, conforme o quadro 4 acima.

No segundo semestre de 2015, o foco torna-se uma disciplina denominada “Gestão de Empreendimentos Solidários”, ministrada pela professora coordenadora da área de Negócios, e as assessorias pelos estagiários de acordo com tarefas que saem dessa disciplina, normalmente focadas na gestão do empreendimento. Há um afastamento das professoras da Terapia Ocupacional, dado que uma delas realiza um trabalho fora do país.

O quadro abaixo resume os parágrafos acima, nos quais são expostas a organização e gestão da incubadora conforme os encontros que realizou e sua estrutura administrativa.

Quadro 8 – Organização e gestão da incubadora

Período	Encontros da equipe	Organização da incubadora
1º Semestre de 2014	Reuniões da coordenação de professores com supervisores quinzenal; Reunião da equipe executiva semanal; Capacitações semanais com professoras da Terapia Ocupacional, principalmente.	Coordenação orienta ações da Equipe Executiva, que atua com formações e assessorias nos grupos, com maior enfoque para formações semanais.
2º Semestre de 2014	Reuniões de coordenação mensais; Reunião da equipe executiva semanal; Capacitações semanais diminuem a frequência.	Coordenação orienta ações da Equipe Executiva, que atua com formações e assessorias nos grupos, com maior enfoque para formações semanais. Inicia-se um processo de voltar-se para ações “Micro” (grupos) e “Macro” (setoriais e políticas públicas).

Quadro 7 – Organização e gestão da incubadora

1º Semestre de 2015	Reuniões de coordenação mensais; Reunião da equipe executiva semanal; Treinamentos específicos com a entrada de novos estagiários.	Divisão matricial: Comunicação, Captação de Recursos, Movimento de Economia Solidária, Comercialização e Educação, Saúde e Cidadania. Mas na prática, ainda se assemelha ao semestre anterior.
2º Semestre de 2015	Reuniões de coordenação diminuem a frequência; Reunião da equipe executiva semanal; Curso com incubados na FEA-RP/USP, semanal.	Disciplina na FEA-RP/USP orienta as ações dos estagiários, enfocando principalmente assessorias semanais.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Análise do método de atuação e incubação utilizado

Nos primeiros meses de atuação, a incubação segue uma lógica extraída de pesquisas sem aprofundamento feitas dos métodos de incubação da UNICAMP e da UFSCAR. Ocorre uma visita à sede do NuMI-Ecosol, incubadora da UFSCAR, e sua equipe explica o funcionamento de suas rotinas e estrutura organizacional.

A ideia inicial é: serão feitas assessorias e formações nos grupos incubados (aqueles, principalmente, com quem a coordenação já tinha algum contato prévio). Os conteúdos das assessorias e formações girarão em torno de economia solidária e práticas de gestão, mas serão definidas em planejamentos com os grupos incubados.

As oficinas realizadas seguem principalmente como inspiração as oficinas da Empírica, caderno de oficinas que explica os métodos da incubadora ITCP da UNICAMP (ITCP UNICAMP, 2009).

Após os primeiros meses de atuação, com base nos métodos já mencionados e na experiência que a equipe da incubadora teve, seus supervisores elaboram uma primeira versão de um método de incubação, que estaria sendo seguido nos grupos. Segue:

Metodologia de Incubação Co-Labora versão 1.0

A) APROXIMAÇÃO (Pré-incubação)

A.1. Contato inicial: Essa fase corresponde ao momento inicial do grupo (que se formará por demanda espontânea ou proposta da incubadora), e inclui os seguintes momentos: *Roda inicial de conversa e apresentação dos integrantes do grupo (inclusive os membros da incubadora), contando um pouco de sua história pessoal e de trabalho, e como chegou até ali; Apresentação da proposta da incubadora (o que é e como se formou).*

A.2 Experiências e Expectativas: Essa fase corresponde ao segundo momento do grupo, em que nós, da incubadora, avaliaremos qual a demanda e expectativa daquele grupo de pessoas, e inclui os seguintes momentos: *Roda de conversa (ou dinâmica) tratando de trabalho e geração de renda; Levantamento de atividades já realizadas pelos membros do grupo e possíveis interesses em outras atividades (coletivas); Definição do produto/serviço a ser trabalhado no caso de empreendimento inicial.*

A.3 Alinhamento: Essa fase corresponde ao terceiro momento do grupo, em que nós, da incubadora, explicaremos ao grupo qual nossa linha de trabalho (Economia Solidária e seus pressupostos, como Autogestão, Emancipação, entre outros) – em forma de dinâmica e utilizando recursos visuais ou outros. Além disso, também trabalhamos o Diálogo no grupo, e a Coesão do mesmo. Essa fase inclui os seguintes momentos: *Apresentação da economia solidária; Exemplos de empreendimentos que funcionam na filosofia da economia solidária; Dinâmicas e/ou outros recursos para “consolidação” do conhecimento.*

A.4 Planejamento da Incubação: Essa fase corresponde ao quarto momento do grupo, em que a incubadora, juntamente aos membros do grupo, definirão sobre a parceria ou não. Essa fase inclui os seguintes momentos: *Apresentação de um termo de incubação, devidamente*

assinado por todos envolvidos, que envolva os Objetivos e as Metas de Incubação, as formas de Avaliação do processo, deveres e direitos das partes; Discussão acerca das contribuições da incubadora e também dos membros envolvidos no processo.

B) ESTRUTURAÇÃO

B1. Regras Gerais/Regimento Interno: primeira versão de Regimento Interno a ser construída junto com o grupo. Essa fase envolve: *alinhamento do grupo, por meio de acordos de comunicação (definição das reuniões gerais – assembleias), definições sobre a limpeza e organização do espaço, sobre os Direitos e Deveres, etc;*

B2. Planejamento/Organização da Produção: definição de processos/sistemas/tarefas entre os membros do grupo. Essa fase envolve: *análise de viabilidade econômica dos produtos/serviços; análise de custos dos produtos e serviços; definições sobre a cadeia de suprimentos/produção; pesquisa de demanda; divisões de tarefas, entre outros;*

B3. Comercialização: definição dos canais de comercialização a serem explorados. Envolve também reflexões acerca do Consumo Solidário e Consciente, das feiras de troca, das feiras de economia solidária e da importância do contato direto com o consumidor final. Possibilidades são: *dinâmicas com o grupo para aferir suas intenções; pesquisa externa com outros grupos e outras possibilidades de comercialização; apresentação de possibilidades para o grupo; entre outras.*

B4. Planejamento Participativo: nesta etapa, facilitamos com o grupo um planejamento participativo, após apresentar as possibilidades, permitindo o empoderamento de seus membros, que deverão analisar a situação presente da organização, ambicionar o futuro que desejam e traçar um plano de ação necessário para atingir seus objetivos. Essa etapa envolve: *facilitação em dois ou três encontros de um planejamento participativo, e seu*

acompanhamento posterior, no qual ocorrem ajustes necessários ao aumento de renda dos membros do grupo, a maior coesão de seus membros e à melhor organização do trabalho.

B5. Formalização jurídica: verificando-se após alguns meses a viabilidade técnica/econômica/social/política do grupo, que consegue garantir certo nível de renda, satisfação, realização e felicidade aos seus membros, a assessoria busca os procedimentos necessários para sua constituição jurídica. Essa etapa envolve: *pesquisa de possibilidades jurídicas ao grupo; apresentação de tais possibilidades e discussão; assembléia de constituição e eleição do grupo; registro nos órgãos competentes.*

C) CONSOLIDAÇÃO

C1. Assessoramento e Empoderamento geral: nesta etapa, com as atividades produtivas, comerciais, jurídicas e financeiras do grupo em andamento, torna-se necessária a assessoria constante, mas não apenas o cumprimento das tarefas por estagiários e supervisores da incubadora, mas como também passar informações e instruir os membros do grupo nas suas decisões que respeitem a autogestão. Essa etapa envolve, entre outros: *protocolamento de ofícios na prefeitura; pesquisa e orçamentos de materiais com melhor custo/benefício; pesquisa constante de alternativas de escoamento da produção ou novos clientes para serviços; sistematização dos procedimentos administrativos de autogestão e controle.*

C2. Integração sócio-cultural: nesta etapa, além de buscar sempre manter um clima organizacional harmônico para a autogestão, buscamos o envolvimento do grupo na comunidade e suas problemáticas. Além disso, oferecemos a possibilidade de apoio a auto-organização para atividades que celebrem os anseios culturais, educacionais e recreativos do grupo, como visitas a parques, clubes, oficinas de dança, de relaxamento, alongamento, entre outras.

C3. Planejar, Acompanhar e Avaliar: ao atingir essa fase, o grupo já passou por um período de tempo razoável de incubação, e deve reservar períodos de avaliação tanto do processo de incubação quanto do andamento dos seus planejamentos de atividades. Sendo assim, a incubadora torna-se gradativamente em uma parceira facilitadora dos planejamentos, além de acompanhar as ações conduzidas e mediar as avaliações realizadas do processo. Essa etapa pressupõe: *planejamentos com periodicidade constante; acompanhamento da realização das ações planejadas; avaliações e correções necessárias junto com o grupo.*

D) EMANCIPAÇÃO E ENGAJAMENTO (desincubação)

D1. Acompanhamento à Distância e Assessorias Pontuais: pressupõe-se que o grupo, ao alcançar esta fase, adquiriu autonomia suficiente para manter-se viável econômico, cultura e socialmente sem a necessidade da presença semanal constante dos membros e das ações da incubadora. Sendo assim, a incubadora acompanha a evolução do grupo com certa distância, visitando com períodos mais longos, com ligações telefônicas e outras formas de acompanhamento. Se ocorrer a necessidade de alguma assessoria pontual, a incubadora pode ser acionada para atuar especificamente para tal objetivo. Nessa etapa podem ocorrer: *relatórios de evolução independente do empreendimento, assessorias pontuais na busca de orçamentos, na abertura de editais, na captação de verbas ou novos clientes.*

D2. Engajamento nas Redes de Economia Solidária: a economia solidária não é algo que se faz isoladamente. É importante que o grupo se envolva nos movimentos e ideologias de fomento e disseminação da economia solidária. Isso pode pressupor o incentivo ao desenvolvimento da cadeia produtiva em seu setor de maneira solidária. Além disso, os movimentos de representação do setor, como por exemplo o Movimento Nacional dos Catadores de Resíduos, são de fundamental importância e não prescindem da participação dos

empreendimentos envolvidos. Exemplos de ações nesta etapa são: *busca por possíveis ações a serem desenvolvidas na rede produtiva em que se insere o empreendimento para fomentar a economia solidária; atuação junto à comunidade do empreendimento para o desenvolvimento de novos empreendimentos solidários; possibilidade de criação de estruturas de financiamento próprias, como bancos comunitários; participação ativa nos movimentos representativos da classe.*

D3. Engajamento político: Os empreendimentos solidários devem buscar consonância nas políticas públicas para representação e fomento ao seu movimento. Hoje, existe a Secretaria Nacional de Economia Solidária, mas poucos são os municípios que possuem uma secretaria ou conselho municipal de economia solidária. Sendo assim, é necessário que a nível municipal, a incubadora junto com o empreendimento busquem sempre o desenvolvimento de um ambiente político e econômico favorável à criação e manutenção de empreendimentos econômicos solidários. Essa etapa consiste em ações como: *realização de um Fórum Municipal de Economia Solidária, realização de Encontros entre empreendimentos solidários, conversas e encontros com vereadores e outros representantes públicos.*

D4. Emancipação: Nesta etapa, atinge-se a um nível em que o empreendimento está viável política, econômica, cultural e socialmente, promovendo qualidade de vida aos seus trabalhadores, tanto quanto buscando desenvolver a economia solidária e manifestar-se acerca de seus direitos e de seu movimento a nível local e federal. A incubadora atua apenas no sentido de avaliações dos trabalhos e poucas assessorias pontuais. Os empreendimentos que atingem este nível são poucos no momento atual brasileiro, devido às diversas circunstâncias desafiadoras a que estão envoltos os EES. Abaixo a descrição dos empreendimentos pela etapa de incubação em que se encontram:

Quadro 9 – Fases da incubação dos empreendimentos

Empreendimento	Fase na incubação
Cooperativa de catadores	Foi percorrida desde a fase mais inicial com o empreendimento, que já existia há 6 anos quando chegamos. Hoje, ainda está em fase de Estruturação, caminhando para a Consolidação.
Grupo de agricultores familiares	Iniciou o trabalho no empreendimento em fase de Estruturação e, agora, ele está em uma fase de Consolidação em alguns aspectos e em outros ainda de Estruturação.
Grupo no CAPS AD	Este foi incubado desde seu início, junto a outros profissionais do serviço. Ainda em fase de Estruturação.
Grupo de costureiras	Realizou-se o trabalho desde a fase inicial, sendo que o empreendimento existia há 3 anos. Concluiu-se a fase de Estruturação e depois ocorreu um afastamento, pelo fato de a incubadora dar enfoque mais na questão setorial dos artesãos e o empreendimento já não absorver muito do trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

Relativo à tabela acima: a cooperativa de catadores, apesar de já ter passado por formações em todas as etapas da Estruturação, tendo estruturado seu regimento interno, planejado sua produção, estabelecido sua comercialização, passado a realizar assembleias para planejamento coletivas e ser um grupo formalizado juridicamente como cooperativa, verifica-se dificuldades em algumas dessas etapas para que sejam desenvolvidas de forma autônoma e realmente eficiente. Por exemplo, o grupo não estabeleceu uma logística de coleta racionalizada, uma negociação mais efetiva dos materiais vendidos com possíveis compradores, ou feito com que as assembleias sejam de fato mais participativas.

Caso similar ocorre com o grupo de agricultores familiares, com o grupo no CAPS AD e com o grupo de costureiras, que também percorreram formações e assessorias nessas fases, entretanto, ainda não consolidaram melhorias em todas elas com autonomia. Dessa forma, mesmo atingindo em alguns aspectos a Consolidação e até a Emancipação/ Engajamento,

como a participação em redes setoriais de cooperação ou de articulações políticas favoráveis ao negócio, a incubação encontra dificuldade em consolidar os aspectos trabalhados.

Tal método de incubação segue uma lógica sequencial, ainda que sem prazos definidos (apesar de, por muito tempo, o pensamento dominante entre os membros da incubadora é que a incubação deveria ter prazo de 2 anos). Tal sequencia inicia-se com a Aproximação (entre a incubadora e o grupo incubado, ou também entre os membros deste); a Estruturação (que concerne às atividades que deem suporte à profissionalização do grupo); a Consolidação (que diz respeito às atividades que apoiem ao desenvolvimento de autonomia do grupo, sobre os processos e ações para sua gestão) e por fim a Emancipação e Engajamento (que diz respeito a um acompanhamento mais distante da incubadora e um apoio ao engajamento comunitário, setorial e político do empreendimento, em busca de melhorias para todos os envolvidos).

Posteriormente, próximo ao fim de 2015, questionamentos principalmente por parte dos professores das áreas de negócios levaram a uma revisão no método, incluindo algumas questões específicas a serem detalhadas, levando a uma versão 2.0 do mesmo.

A análise de tal documento, em sua versão 1.0, segundo a perspectiva das dimensões empresa e associativa, indica que na etapa de Aproximação, o aspecto predominante é o associativo, pois as ações dizem respeito à vitalidade associativa do grupo, na construção e visualização de objetivos de forma coletiva e democrática, estabelecimento de sua missão em consonância com uma aproximação maior aos princípios de economia solidária (DIEESE, 2015).

Entretanto, em sua versão 2.0 o documento inclui o seguinte trecho na etapa de aproximação, no tópico de Experiências e Expectativas (CO-LABORA, 2015):

- Conhecimento da cadeia produtiva (Design Thinking) – Imersão na cadeia produtiva de interesse do grupo para compreensão mercadológica e política

do ramo (Estagiário e membro(s) do grupo – Aprender sobre a cadeia estudada e ilustrada – Fornecedores, distribuidores, varejistas, consumidores finais);

- Definição de um Modelo de Negócio (utilizando o Canvas):
Empreendimento inicial: Definir um produto e um serviço a ser trabalhado;
Trabalhar as características do empreendimento;

Percebe-se claramente uma preocupação com uma análise de viabilidade econômica do grupo em questão, que leve em conta aspectos de mercado, de seu setor e da sua estratégia de negócios, relevantes à atuação do empreendimento em sua dimensão empresa. Além disso, a última etapa, de Planejamento da Incubação, agora traz que deve-se realizar um “Planejamento de ações semestrais nas áreas da Administração (**baseado no Canvas**)”. O grifo, feito por este autor, destaca a importância dada a uma ferramenta de análise e montagem de negócios denominada Canvas (Anexo IV), e descrita em livros recentes de administração (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Tal ferramenta é comumente utilizada em incubadoras de negócios tradicionais, e para aprender a melhor utilizá-la, a coordenadora da incubadora (professora da área de negócios) levou a equipe executiva para um treinamento da SUPERA (incubadora de empresas de base tecnológica), ligada a USP. Ou seja, um planejamento das ações a serem executadas junto ao grupo na incubação não segue agora uma estrutura livre e informal, definida com base nas intuições da equipe e dos membros do grupo, mas sim deve ter como base as necessidades de avanços percebidas na ferramenta CANVAS, que estrutura os eixos do negócio em: Valor; Segmentos de Clientes; Canais de Distribuição; Relacionamento com Clientes; Modelo de Receitas; Recursos-chave; Atividades-chave; Parcerias-chave e Orçamento de Despesas e Investimentos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Além do CANVAS, o método ainda cita o *design thinking*, que prevê a passagem por três espaços para a criação de projetos e geração de novas ideias aplicáveis, sendo eles a

Inspiração, que envolve a tomada de conhecimento das circunstâncias que geraram o problema ou a oportunidade, e que dão motivação para buscar a solução; a Ideação, que é o processo de geração, desenvolvimento e testes de ideias que podem levar às soluções; e a Implementação que objetiva atingir um caminho para a viabilidade da solução escolhida. Mas é um processo iterativo, e após testar pode ser necessário caminhar entre esses espaços (BROWN, 2008).

Assim, a dimensão empresa do empreendimento é trabalhada desde a primeira aproximação da incubadora ao empreendimento incubado, percebendo e avaliando com seus membros seu produto, suas atividades, o mercado em que se insere, as operações que deve desempenhar, quais os recursos humanos necessários e sua organização, bem como os recursos financeiros a serem investidos e gastos com o funcionamento do negócio (DIEESE, 2015).

A fase de Estruturação inicia com a facilitação da montagem de um Regimento Interno, fundamental para organizar o empreendimento, já que é autogestionário e não tem chefes, precisa então de Acordos entre todos os seus membros. Tal ação contribui tanto para a dimensão empresa quanto para a associativa, por organizar alguns processos de trabalho quanto por suportar a criação de um clima mais harmonioso na mesma.

Depois, inicia-se a etapa de Planejamento e Organização da Produção, que muito traz de dimensão empresa, por analisar a demanda por seus produtos, verificar o layout produtivo, os processos de produção ou prestação do serviço, os padrões de operação, organizar as tarefas e membros para suprir a demanda estimada. Entretanto, o aspecto associativo deve ressaltar a necessidade de um processo sustentável, no respeito ao meio ambiente e à comunidade em que está inserida (DIEESE, 2015). Tais dimensões não foram citadas no método.

A próxima etapa traz definições sobre a Comercialização, que dessa vez aborda as dimensões empresa e associativa, ainda que com mais detalhes sobre a visão da economia solidária do que das teorias de gestão sobre os canais de comercialização. É ressaltada a necessidade de contato com o consumidor final para tomar tais decisões, uma aproximação entre produtores e consumidores, uma visão de comércio justo e consumo consciente.

Com relação ao Planejamento Participativo, percebe-se claramente uma influência da dimensão associativa, destacadamente do tópico Processos de Gestão Democrática, pois prevê-se um planejamento participativo e que a vontade do coletivo seja respeitada, tendo os membros da incubadora como apenas facilitadores desse processo. Entretanto, as áreas a serem trabalhadas também envolvem aspectos da dimensão empresa, que foram analisados em tópicos anteriores do método de incubação (DIEESE, 2015).

A próxima etapa, chamada de Formalização Jurídica, busca apoiar a constituição jurídica de grupos ainda não constituídos oficialmente, ou assessorar o correto andamento dos procedimentos administrativos e burocráticos referentes à sua legalidade.

Destaca-se o trecho (CO-LABORA, 2015, p. 5):

“verificando-se após alguns meses a viabilidade técnica/econômica/social/política do grupo, que consegue garantir certo nível de renda, satisfação, realização e felicidade aos seus membros..”

Neste trecho, percebe-se que há uma preocupação dos membros da incubadora com a viabilidade multi-dimensões do grupo: técnica, econômica, social e política, e que garanta não apenas certo nível de renda, mas também realização e felicidade aos seus membros. Claramente aparecem as dimensões empresa e associativa contempladas para avaliar a viabilidade do grupo (DIEESE, 2015).

A fase seguinte é chamada Consolidação, pois se imagina que ao atingi-la a incubação já tenha concluído etapas de formação junto ao grupo e, então, passa a focar mais em atividades de assessoria que consolidem os objetivos e metas estabelecidos no planejamento junto ao empreendimento. E, além disso, promover a autonomia de seus membros, que devem aos poucos se empoderar de todas as tarefas necessárias ao bom andamento da gestão e execução no empreendimento. Sendo assim, refere-se às dimensões empresa, por assessorar nos avanços técnico-econômicos, melhorias em produtos, atividades e processos mas, também, em ações e eventos que construam relacionamentos harmônicos entre os associados e também entre eles e sua comunidade ou setor de atuação. Percebe-se claramente o exposto acima por uma leitura do nome das suas etapas: Assessoramento e Empoderamento Geral; Integração sócio-cultural e Planejar, Acompanhar e Avaliar. Nesta última etapa, a incubação já começa a exercer muito mais um papel de acompanhamento do que propriamente assessorias concretamente.

A última fase, de Emancipação e Engajamento, poderia ser chamada de desincubação, pois é quando a incubadora aprofunda o papel de acompanhamento narrado acima, mas também busca engajar o empreendimento nas discussões de seu setor econômico (redes de economia solidária) e também para as construções políticas necessárias para sua região. Ou seja, é uma fase muito focada na dimensão associativa do empreendimento, em seu aspecto intangível de engajamento comunitário, setorial e político (DIEESE, 2015).

Em seu último ponto, de Emancipação do empreendimento, traz qual é a viabilidade considerada para um afastamento da incubadora do mesmo (CO-LABORA, 2015, p. 6):

Nesta etapa, atinge-se a um nível em que o empreendimento está viável política, econômica, cultural e socialmente, promovendo qualidade de vida aos seus trabalhadores, tanto quanto buscando desenvolver a economia solidária e manifestar-se acerca de seus direitos e de seu movimento a nível

local e federal. A incubadora atua apenas no sentido de avaliações dos trabalhos e poucas assessorias pontuais.

Ou seja, é possível perceber a influência das dimensões empresa e associativa do empreendimento em cada fase da incubação, no método proposto pela incubadora Co-Labora, criado a partir dos métodos da UNICAMP e da UFSCAR. Destacam-se em alguns pontos uma dimensão ou a outra, percebe-se que a energia é direcionada para aspectos mais associativos principalmente no início e no fim do processo de incubação, enquanto que aspectos mais de gestão da “empresa” são enfocados na Estruturação e Consolidação junto ao empreendimento (DIEESE, 2015).

Entretanto, é possível notar que o método perpassa diversos pontos de forma superficial. Afinal, a incubadora consegue na prática pensar e atuar nos elementos da vida associativa do empreendimento: Missão; Vitalidade Associativa; Processos de gestão democrática e Enraizamento Territorial e em sua dimensão empresa: Produto; Atividade; Mercado; Operações; Recursos humanos e Recursos financeiros (DIEESE, 2015)?

Na próxima seção, o objetivo é analisar os registros das experiências de atuação e incubação realizadas pela incubadora, para perceber como na prática junto aos grupos foi aplicado o método e, se aplicado, contemplou as dimensões apresentadas no parágrafo acima.

4.5 Análise documental dos registros das experiências de atuação e incubação e os efeitos legados em cada grupo nas dimensões empresa e associativa

Os relatórios das experiências nos grupos incubados, no início das incubações, mostram algo similar ao que a análise do método de incubação indicou. O foco maior estava na dimensão associativa do empreendimento.

Dinâmicas mostrando a diferença da economia solidária para a economia tradicional foram comuns a todos os grupos. Depois, foram feitos diagnósticos das situações dos grupos e suas dificuldades principais, que seriam trabalhadas nas formações posteriores.

A atenção e a energia da equipe executiva estavam, neste início, voltadas para os momentos formativos junto aos grupos. As reuniões entre a equipe discutiam como havia sido o momento formativo da semana anterior e, depois, planejavam-se as formações daquela semana.

Os relatórios do primeiro e segundo semestres de atividades formativas (Anexo V) indicam que a avaliação do resultado momento formativo nos grupos era meramente descritiva, baseada na percepção do estagiário que elaborava o relatório.

Em 2015, ocorre uma aproximação ainda maior da professora da área de Negócios, coordenadora geral da incubadora, que preocupa-se fortemente com o incremento de renda e profissionalização da gestão nos grupos. A equipe executiva elabora então um novo modelo de relatório, visando uma avaliação um pouco mais apurada dos efeitos legados por cada momento formativo (Anexo VI). Notável, então, se torna perceber que a maior parte dos relatórios preenchidos descreve incrementos principalmente nos itens:

f – desenvolvimento de atividades formativas de maneira constante, visando o desenvolvimento intelectual, cognitivo e emocional das pessoas envolvidas;

g – empoderamento e protagonismo demonstrado na condução e liderança do empreendimento perante a sociedade;

a1 – a democracia e o diálogo participativo na tomada de decisões;

d - grau de autonomia e independência de agentes públicos ou privados, para a viabilidade e sustentabilidade do empreendimento, em todas suas dimensões (social, humana, econômica e ambiental).

Ou seja, os principais tópicos que os estagiários avaliam como trabalhados de forma positiva nos momentos formativos ainda são tópicos relacionados à dimensão associativa dos empreendimentos. Ainda que, importante ressaltar, normalmente venham acompanhados de um ou outro ponto relativo à gestão profissional do empreendimento (organização de processos, análise de mercado ou outro elemento referente à dimensão empresa).

Já a partir do segundo semestre de 2015, os relatórios das aulas, ocorridas no curso de gestão de empreendimentos solidários, ofertado pela professora coordenadora da incubadora, indicam que as demandas que saem de tais aulas são principalmente por assessorias que concretizem os tópicos discutidos naqueles momentos. Como exemplo, temos a adaptação de um sistema de controle de produção e de recebimentos do grupo de agricultores familiares, demanda surgida durante as aulas. Outro exemplo é a necessidade de realizarem-se assembleias mensais na cooperativa de catadores, tópico trabalhado na aula de Gestão de Pessoas.

Abaixo, um destaque dos principais efeitos legados aos grupos de acordo com cada tópico das dimensões empresa e associativa.

4.5.1 Dimensão empresa

4.5.1.1 Mercado

Produto e atividade já estão dentro do tópico Mercado, para o Dieese (2014). Nesta área, os autores propõem que a análise seja feita de forma a demonstrar qual o setor em que o empreendimento atua, qual será sua clientela, qual a sua concorrência e quem são os seus fornecedores. Uma pesquisa apurada foi feita nos documentos da incubadora e demonstrou

que, apesar de existirem esforços para realizar-se essa análise e mediar efeitos positivos para os grupos incubados, muito pouco de fato foi concretizado. Muitas vezes, a ação parava no aspecto analítico-formativo, e não avançava para de fato novos clientes, uma segmentação mais bem feita, ou uma melhoria nos preços junto aos fornecedores, enfim, benefícios práticos no retorno do empreendimento.

Entretanto, ainda que a ação não resultasse de forma imediata em retorno prático, ela potencializou em alguns momentos a ação do grupo posteriormente. É o caso do grupo de produção de cestas agroflorestais (agricultores familiares), por exemplo, para o qual a equipe executiva realizou uma Pesquisa de Mercado e apresentou o relatório final aos membros do grupo. Ainda que, naquele momento, tenham dado pouca atenção, posteriormente foram desenvolvidas ações recomendadas pela pesquisa, seja por atenção a ela ou por já serem de conhecimento de seus membros.

4.5.1.2 Operações

Nos momentos formativos feitos junto aos empreendimentos solidários, esse ponto foi abordado. Diagnosticavam-se quais eram os processos principais, bem como a divisão de tarefas e o layout produtivo, e eram pensadas novas formas de organização que pudessem implicar em melhorias, conforme preveem os autores (DIEESE, 2015). Os membros dos grupos muitas vezes consideravam relevantes os novos formatos levantados, entretanto, em geral, vez ou outra foram conduzidos na prática do dia-a-dia, mas em geral logo voltavam a ser aplicados os procedimentos anteriores.

Conforme destacado por Dieese (2015), é relevante perceber como o processo é produtiva, eficaz e eficiente comparativamente a outros empreendimentos do setor. Em geral, buscou-se fazer tal análise para todos os empreendimentos incubados, analisando outros

similares a eles. Porém, dificilmente conseguiu-se implementar ações de aprendizagem com outros empreendimentos, para além da análise.

4.5.1.3 Recursos humanos

Há um exemplo característico dessa dimensão, ocorrido na cooperativa de catadores. Cooperados mais antigos estavam preocupados com o esquema de remuneração, dado a entrada de novas pessoas, que poderia reduzir-lhes a retirada significativamente. Foi feito um trabalho de conscientização do *Princípio de Portas Abertas* (relacionado à dimensão associativa), mas ainda assim foi necessária a construção conjunta de um Plano de Adesão de novos cooperados, que contemplasse diferenciações por produção ou por tempo de casa. Entretanto, mesmo esse plano, que já fugia de certa forma de alguns preceitos da economia solidária, não foi aplicado de forma efetiva, e os cooperados desejavam (mas ainda não tinham implementado) um esquema de desenvolvimento de carreira, com diferenciações similares a uma empresa. Tal impulso foi freado após a participação de alguns deles na disciplina ocorrida no segundo semestre de 2015 na USP, mas os questionamentos permaneceram sem nenhuma nova conclusão sendo tomada. Ao retornar ao empreendimento, os participantes daquela discussão na USP não tiveram o impulso necessário para convocar uma reunião e apresentar as possibilidades de mudança para todos os cooperados. Provavelmente, havia um certo receio da presidente da cooperativa não apoiar as mudanças, ou de que o grupo de cooperados pudesse oferecer resistência.

4.5.1.4 Recursos financeiros

O fluxo de caixa foi uma ferramenta trabalhada em praticamente todos os grupos incubados, de maneira didática e prática. Em alguns, como na cooperativa de catadores, foram construídas planilhas de acompanhamento do fluxo de caixa e para o cálculo da retirada de cada cooperado, a partir das sobras e dos descontos cabíveis. Em empreendimentos cujos

estagiários predominantes eram da área de Negócios, conseguiu-se trabalhar de maneira ainda mais efetiva e construir uma certa autonomia dos membros do grupo para gerenciar esta questão.

4.5.2 Dimensão associativa

4.5.2.1 Missão e Vitalidade associativa

Tais aspectos foram trabalhados conjuntamente na incubação dos EES. Dinâmicas foram feitas, atividades em grupo e outras oficinas, visando à integração de seus membros em torno do Propósito (Missão) do empreendimento. Foi feito o resgate da sua história, o compartilhamento das histórias de vida, a mediação dos diálogos, entre outras atividades que visavam à participação, o engajamento e o compromisso de todos na construção do grupo e seu negócio.

Sobre sua missão, destaca-se o trabalho constante de demonstrar como o objetivo do empreendimento não é apenas material, no sentido da geração de renda, mas também humano, no sentido das dimensões culturais e sociais do mesmo. Entretanto, muitas vezes, acostumados com as empresas tradicionais e outros trabalhos que tenham executado, membros dos próprios grupos tinham dificuldade em escapar do pensamento focado apenas no ganho financeiro.

4.5.2.2. Processos de gestão democrática

Ainda que um processo democrático e autogestionário, a tomada de decisão necessita ser eficientemente ágil para lidar com os desafios do dia-a-dia ou da estratégia a longo prazo de um empreendimento. Sendo assim, foram estimuladas, junto aos empreendimentos, assembleias que visavam compartilhar as principais decisões entre os membros dos grupos, ainda que em certos momentos tais grupos preferissem decisões rápidas para membros

envolvidos mais diretamente na gestão. Porém, tal aspecto foi trabalhado ao longo de toda a incubação, seja para aspectos relacionados à dimensão empresa ou para atividades ligadas à dimensão associativa.

4.5.2.3 Enraizamento territorial e setorial

Conforme explicitado, as ligações que o empreendimento estabelece com o meio, a comunidade, o território e/ou setor de atividade em que atua definem seu enraizamento. Em 2015, a incubadora inicia um trabalho dividido por dois focos, um em questões “micro”, relativas à gestão e ao dia-a-dia no empreendimento e outro “macro”, relativo às ações necessárias para construção de melhorias para seu setor, políticas públicas ou sua comunidade.

Exemplos podem ser citados, nos quais a incubadora teve uma atuação expressiva neste sentido. Na Cooperativa de catadores incubada, foi estimulada sua participação na rede de cooperativas do Oeste do estado, Rede Anastácia, mesmo em momentos nos quais a cooperativa quis abandonar tal engajamento. No projeto de costureiras incubado, foram criados caminhos para sua participação das feiras de artesãos na cidade e, além disso, a incubadora trabalhou com capacitações junto a esse público de artesãos expandido, na secretaria de Cultura. No projeto ligado ao CAPSad incubado, percebe-se também uma articulação com outros atores da saúde mental, entretanto, muito por um engajamento já existente entre os atores nessa área, com participação de duas professoras da Terapia Ocupacional junto a eles.

Entretanto, destaca-se neste ponto o interesse pessoal de algum membro da incubadora para que as atividades “macro” fossem desenvolvidas, como deste pesquisador ou das professoras citadas, dado que mesmo uma diretriz da Coordenação, o trabalho com essa dimensão expandida não encontrava novos recursos de equipe, estrutura ou financiamento,

bem como a maior parte dos membros, estagiários ou professores, não demonstravam grande interesse no engajamento no Fórum de Economia Solidária e outras atividades que não fossem aquelas ligadas ao dia-a-dia no empreendimento incubado.

4.5.2.4 Utilidade Social

Novamente, segundo Dieese (2014), a utilidade social corresponde aos efeitos quantitativos e qualitativos das atividades do empreendimento em favor da comunidade e da sociedade.

Esse aspecto foi trabalhado junto a todos os grupos, principalmente com atividades formativas, que procuravam destacar e ressaltar a importância que o empreendimento representava, não apenas no sentido de geração de renda, mas também para com a vida daqueles que ali trabalhavam, a comunidade e a construção de uma nova economia.

Destacava-se sempre a necessidade de uma economia com novos princípios, que representasse realmente por meio de seus empreendimentos benefícios para produtores e consumidores, em uma relação justa e transparente, de comércio justo. Na Cooperativa de Catadores e no grupo de Cestas Agroflorestais, eram ainda mais nítidos tais efeitos positivos, por serem grupos ligados ao cuidado com o meio ambiente, com sua atuação na cadeia da reciclagem e da revitalizações de solos, lençol freático e produção de alimentos saudáveis, respectivamente

4.5.3 Caracterização das dimensões pelos grupos trabalhados

A figura abaixo categoriza uma síntese dos elementos de cada dimensão conforme o trabalho em cada grupo incubado, com maior detalhamento.

Quadro 10 - Elementos das dimensões empresa e associativa nos grupos incubados

Grupos incubados	Dimensão Empresa		Dimensão Associativa	
Cooperativa de catadores	-Produto/ Atividade/ Mercado	Pesquisas constantes sobre o mercado em que se insere foram realizadas. Apresentações aos membros do grupo foram feitas. Tentativas, frustradas, de melhorar a qualidade de seus produtos vendidos (materiais recicláveis) e de expandir o número de seus clientes também foram realizadas.	- Missão	A história e o propósito do empreendimento foram retomados em diversos momentos, conforme novos cooperados ingressavam. A intenção sempre foi dialogar sobre sua missão enquanto agentes ambientais, entretanto, a impressão que membros da equipe ficam é de não terem atingido esse intuito.
	- Operações	Revisões de seus processos, de suas divisões de tarefas, do seu layout produtivo e de sua logística de recolhimento de materiais foram feitas. Novamente, pouco se avançou em resultados concretos.	- Vitalidade Associativa	Foi feita a mediação dos diálogos, entre outras atividades que visavam à participação, o engajamento e o compromisso de todos na construção do grupo e seu negócio.
	- Recursos humanos	Apoiou-se a criação de planilhas de pagamento do pessoal, que ajudaram na organização desta tarefa. Discutiu-se bastante tal aspecto na disciplina ocorrida na FEA-RP/USP no último semestre, sobre plano de carreira, sobre convivência entre os cooperados.	- Processos de gestão democrática	Foram estimuladas assembleias com a participação de todos para discussão das principais decisões relativas ao empreendimento, contanto, ressalta-se a maior participação da diretoria e um certo receio de outros cooperados.
	- Recursos financeiros	Apoiou-se a criação de planilhas de controle financeiro e sua implementação, com algum resultado.	- Enraizamento territorial e setorial	Participação na Rede Anastácia, de catadores, da região Oeste do estado. Além disso, sempre ocorreu apoio à construção de políticas públicas e a pressão pela contratação do poder público. Com relação ao território, pouca inserção foi conquistada.

Quadro 9 - Elementos das dimensões empresa e associativa nos grupos incubados

Grupos incubados	Dimensão Empresa		Dimensão Associativa	
Grupo de costureiras	-Produto/ Atividade/ Mercado	Junto com as artesãs, foi elaborado o Portfólio do grupo, após apresentação de possibilidades de outros empreendimentos similares e uma análise de suas vocações e habilidades. Apresentou-se a cadeia produtiva do setor, estruturou-se seu modelo de negócio, entre outras questões que permitissem a expansão de sua compreensão das possibilidades para o grupo.	- Missão	A história e o propósito do empreendimento foram retomados em diversos momentos, bem como dinâmicas para a construção dos sonhos e da identidade do grupo.
	- Operações	Revisões de seus processos, de suas divisões de tarefas e de sua organização para o trabalho foram feitas. Algumas sugestões foram adotadas (como estruturação de um livro-caixa), outras apenas por um período inicial (como uma “folha de ponto” para controle de presença) e outras não chegaram a ser adotadas.	- Vitalidade Associativa	Foi feita a mediação dos diálogos, entre outras atividades que visavam à participação, o engajamento e o compromisso de todos na construção do grupo e seu negócio.
	- Recursos humanos	Conforme acima, houve uma tentativa de implementar controle de presença, para haver uma distribuição mais apurada dos resultados conforme o trabalho desempenhado, mas em pouco tempo foi descartada e a distribuição continuou meramente por produtos produzidos individualmente.	- Processos de gestão democrática	Foram estimuladas assembleias com a participação de todos para discussão das principais decisões relativas ao empreendimento. Entretanto, com a saída da incubadora, as reuniões não continuaram com a autonomia das artesãs.
	- Recursos financeiros	Conforme acima, um livro-caixa foi estruturado, e houve resultados significativos no incremento de autonomia no controle financeiro pelos membros do grupo.	- Enraizamento territorial e setorial	Estimulou-se a criação de um setorial de Artesanato na cidade, envolvendo a secretaria de cultura da cidade e as associações organizadoras de feiras. Porém, o grupo de costureiras não se envolveu no processo.

Quadro 9 - Elementos das dimensões empresa e associativa nos grupos incubados

Grupos incubados	Dimensão Empresa		Dimensão Associativa	
Grupo de agricultores familiares	-Produto/ Atividade/ Mercado	Foi elaborada uma pesquisa de mercado, a primeira demanda do grupo. Nela, foram indicados possíveis caminhos de comercialização para seus produtos. Houve um forte apoio na consolidação de seu método de vendas direto para o consumidor, por meio de Cestas Agrofloretais semanais.	- Missão	Nesse quesito, considerou-se que os membros do grupo já tivessem apropriação de seu propósito enquanto grupo de reforma agrária (fazem parte do MST e tem formações constantes). Entretanto, posteriormente percebeu-se forte distinção entre tal apropriação dos líderes para outros membros do projeto.
	- Operações	Seus processos produtivos, bem como de organização financeira, e de comercialização foram revistos junto com os membros do grupo. Algumas novas estratégias foram organizadas, de controles e novos processos, entretanto, nota-se ainda grande dificuldade em atingir tais inovações.	- Vitalidade Associativa	Foi feita a mediação dos diálogos, entre outras atividades que visavam à participação, o engajamento e o compromisso de todos na construção do grupo e seu negócio. Mas neste caso, por ser um grupo já engajado em construções coletivas, eram pouco receptivos a intervenções nesse sentido.
	- Recursos humanos	Ocorreram discussões sobre formas de organização em equipes, de promover maior protagonismo dos envolvidos e também sobre formas de pagamento. Entretanto, percebe-se ao longo do período que pouco variou a concentração de tarefas em poucas lideranças.	- Processos de gestão democrática	As assembleias participativas semanais já ocorriam, e pouco foram aceitas intervenções na condução das mesmas, que já tinham um ritmo e procedimento próprio. Ainda assim, nota-se a dificuldade em promover engajamento e participação de novos membros.
	- Recursos financeiros	A incubadora ofereceu apoio na criação de ferramentas de controle financeiro iniciais e, também, de um sistema online mais completo. Entretanto, enfrentou dificuldades com a saída da pessoa que estava cuidando dessa área.	- Enraizamento territorial e setorial	Como o grupo é parte do MST, seu enraizamento setorial é forte. Entretanto, por contraditório que pareça, o engajamento territorial de muitos moradores ainda era insuficiente, mas a incubadora pouco fez nessa direção.

Quadro 9 - Elementos das dimensões empresa e associativa nos grupos incubados

Grupos incubados	Dimensão Empresa		Dimensão Associativa	
Grupo no CAPS AD	-Produto/ Atividade/ Mercado	Esse foi o ponto de maior apoio, na parceria entre a incubadora e funcionários do serviço. Verificou-se dentre as habilidades e possibilidades do grupo, analisou-se a viabilidade, e acabaram por escolher o preparo de sabonetes artesanais.	- Missão	Foram estimuladas discussões sobre a economia solidária e o propósito de um grupo coletivo naquele espaço. Muitos se identificaram e se apropriaram da discussão, entretanto, sua permanência no grupo durava apenas um período.
	- Operações	Estimulou-se o estabelecimento de processos definidos de produção e gestão do empreendimento. Entretanto, por ser um serviço da área de saúde e pela característica de seus usuários, foi um processo lento e ainda não definido por completo.	- Vitalidade Associativa	Houve grande rotatividade, devido à natureza mesmo desta população, e aos procedimentos ligados ao tratamento. O que se percebe é um maior engajamento dos funcionários do CAPS e de apenas alguns usuários do serviço.
	- Recursos humanos	Discussões sobre quem poderia se envolver, quais as condições para entrada e saída e as novas principais foram feitas (Regimento Interno). Entretanto, dificuldades ocorreram nesse quesito, já que poucos permaneceram no grupo mais do que seis meses.	- Processos de gestão democrática	Foram estimuladas assembleias com a participação de todos para discussão das principais decisões relativas ao empreendimento. Entretanto, percebe-se talvez pelas características do membro do grupo ou pela condução dos funcionários do serviço, uma falta de empoderamento e uma delegação das principais decisões ao profissional do serviço, ainda que sua tentativa fosse estimular a democracia e autogestão.
	- Recursos financeiros	Não foram distribuídos aos usuários, por decisão deles em diálogo com profissionais do serviço, pelas dificuldades na lida com o dinheiro. Ocorreram dificuldades neste controle, que teve de ficar nas mãos do profissional do serviço.	- Enraizamento territorial e setorial	Os profissionais dos serviços de saúde mental se uniram, com intermediação da incubadora, e estão montando uma associação para geração de renda e inclusão pelo trabalho dos usuários dos seus serviços: CAPSad, CAPS II, CAPS III e Hospital Santa Teresa. Entretanto, não há envolvimento dos usuários nessa articulação, até o momento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao focar, por exemplo, a cooperativa de catadores, os relatórios das dinâmicas formativas são: Dinâmica da Teia (de conhecimento e aproximação entre as pessoas); Diferenças entre a Economia Solidária e a Tradicional; Planejamento das próximas formações; A importância do uso de EPIs; Layout do galpão e organização do trabalho; Divisão de tarefas e definição de Lideranças por área.

Percebe-se pelas últimas temáticas apontadas acima que inicia-se uma preocupação com os aspectos organizativos e técnicos, e as formações enfocam tais aspectos. Entretanto, os relatórios apontam dificuldades na condução das mesmas, já que a maior parte dos cooperados permanece em silêncio ou distraídos, tendo destaque para a participação sempre algumas pessoas. Os motivos para tal silêncio podem ser inúmeros: falta de capacidade da equipe executiva para despertar a voz das opiniões e visões dos incubados, falta de cultura de participação em momentos formativos pelos incubados, descontentamento com o trabalho e com a tomada de decisão no grupo, entre outros.

E para além disso, outra questão relevante de ser apontada é que os tópicos se repetem ao longo do tempo, sem a execução de ações pensadas durante os momentos formativos. Como exemplo, é apontado que os EPIs (equipamentos de segurança) necessitam ser comprados para todos os cooperados, principalmente aqueles com condições especiais de saúde. Entretanto, semanas passam sem que as duas lideranças principais (a presidente e o diretor administrativo-financeiro) deem andamento a esta demanda.

Com o tempo, a equipe executiva e a coordenação percebem a necessidade de ampliar o trabalho com assessorias mais próximas aos incubados, para apoiá-los a realizar as atividades demandadas pelos momentos formativos. Entretanto, relatórios com planejamento de ações de assessoria aparecem com diversas ações pensadas e planejadas que não foram de fato concluídas, ou que não entregaram resultado suficiente.

Como exemplo, aproximadamente no meio do ano de 2014, aparecem demandas para a cooperativa de catadores relativas à sua dimensão empresa: ampliar o número de “clientes” nos quais realizam a coleta (Mercado), melhorar a qualidade de sua triagem para diminuir seu rejeito e organizar a logística de coleta de seu caminhão (Operações). Entretanto, apesar dos esforços da equipe executiva, a primeira dessas demandas foi parcialmente realizada, com apenas alguns contatos feitos de forma simples com novos condomínios, a segunda demanda não foi concretizada e a terceira, apesar das tentativas de organizar a logística, não conseguiu concluir um roteiro de coleta definitivamente mais apropriado.

O destaque vai para a capacidade da equipe em realizar momentos formativos relevantes, que reforçam a Missão, a Vitalidade Associativa e os Processos de Gestão Democrática do grupo. Entretanto, aspectos referentes à sua dimensão empresa, que demanda um acompanhamento mais próximo à execução das atividades desenhadas, tem uma baixa eficiência de entregas.

No grupo de costureiras, conforme a tabela descreve, foram revisados seus processos, sua divisão de tarefas e organização de trabalho. Propostas foram construídas com o grupo para melhorar tais aspectos. Alguns itens se mantiveram, como a estruturação de um livro-caixa para controle financeiro do grupo. Outras sugestões, como um controle de presença no empreendimento, ou a divisão de tarefas por facilidades ou habilidades do grupo não foram adotadas. Os relatórios do segundo semestre de 2014 apontam que o grupo abandonou tais resoluções decididas em reunião, simplesmente por preferir sua organicidade, sua maneira de funcionar independente da divisão de tarefas esquematizada. Mas, também apontam para uma insatisfação com relação ao controle de presença que foi abandonado. No dia 17 de setembro de 2014 uma das membros do grupo revelou que estaria “cansada” do fato de outras membros só aparecerem quando “bem querem”. Quando questionada sobre o porquê de não achar

viável o controle de presença, ela disse que “...isso aí não funciona. Cada um tem que saber a sua responsabilidade, eu não vou ficar controlando presença dos outros”.

A incubadora encerrou sua incubação no grupo de costureiras, conforme traz a tabela, de uma forma um pouco confusa. Após a realização de formações e assessorias nas principais áreas do empreendimento, foi estimulada a participação do grupo em um Setorial de Artesanato na cidade, envolvendo a secretaria de Cultura e outras associações e grupos de artesãos. O fato é que o grupo demonstrava grande dependência da ONG que iniciou os cursos de corte e costura e que abrigava o grupo de costureiras. Sendo assim, a intenção era promover no grupo maior autonomia nos eventos, comercializações e discussões referentes ao artesanato na cidade. Entretanto, o grupo teve pouca mobilização e participou de apenas algumas reuniões desse Setorial e feiras na cidade. Na saída da incubadora, após longas conversas com o grupo, entre o fim do primeiro semestre e início do segundo semestre de 2015, percebeu-se que a incubadora não estava conseguindo evoluir nas etapas de incubação previstas e que a escolha do grupo naquele momento era permanecer como estava – ligada a ONG, como um projeto eventual de costura das mulheres presentes, e não um projeto autogestionário de economia solidária.

O grupo de agricultores familiares apresenta características específicas por conta da formação do grupo ser ligada ao Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). Tal formação é permeada por atividades constitutivas e associativas dos seus membros, que assim já possuem elevado grau de identidade com sua missão, uma vitalidade associativa de boa parte de seus membros e processos de gestão que tendem a ser mais democráticos. Sendo assim, os principais aspectos desenvolvidos giraram em torno da comercialização e administração-financeira do empreendimento. Alguns resultados foram alcançados, como aponta o Quadro 9, no quesito consolidação de seu método de vendas via cestas semanais. Entretanto, algumas inovações em processos, organização de tarefas e logística do grupo.

Diversos fatores podem explicar tais ocorrências. As atas indicam baixo envolvimento de outros membros além das lideranças do grupo, o que as sobrecarregava e dificultava implementações de inovações co-criadas. Ao mesmo tempo, outras atas de reuniões de coordenação indicavam a dificuldade dessas lideranças em delegar e formar novas lideranças protagonistas do processo.

O empreendimento no CAPS AD, por ser um grupo de usuários da saúde mental, tem condições peculiares de formação, dado que é ligado ao serviço de saúde e as reuniões e trabalhos sempre ocorreram no equipamento público, com envolvimento de seus profissionais. Tais condições explicam a rotatividade no grupo e a dificuldade na promoção de autonomia do grupo, já que os profissionais conduziam as discussões, o que demandaria grande habilidade de facilitação para promover o empoderamento de seus membros. No que diz respeito aos tópicos da dimensão empresa, houve avanços, com a escolha e precificação de seus produtos, estabelecimento de um Regimento Interno e início de implementação dos canais de comercialização. Entretanto, por conta da dimensão associativa encontrar dificuldades no enraizamento daquela população, mesmo a gestão dos tópicos da dimensão empresa encontravam grande dependência dos profissionais do serviço ou membros da incubadora universitária.

As informações acima estão baseadas em atas de reuniões e relatórios das formações e assessorias executadas junto aos grupos, além da percepção deste pesquisador, que participou dos trabalhos. Sendo assim, considerou-se relevante para este trabalho captar a percepção de outros membros da incubadora, na seção abaixo descrita.

4.6 Entrevistas

Este pesquisador fez entrevistas estruturadas com outros membros da incubadora, feitas à distância, pelo envio de questionários por email. O roteiro das entrevistas está no Apêndice X. Foram respondidas pela coordenadora, por uma professora (de Terapia Ocupacional) membro da coordenação e por três estagiárias (sendo duas da área de Negócios e uma da área de Terapia Ocupacional).

As entrevistas foram transcritas abaixo e interpretadas de acordo com a análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Estagiária 1 – da área de Negócios

A estagiária, atuante por 1 ano e meio durante o período estudado, avalia que a divisão entre as dimensões empresa e associativa é relevante e que é importante sempre mantê-la em foco, pois durante o trabalho a equipe pode esquecer-se que está lidando com um negócio, ainda que coletivo. A estagiária conclui:

Trabalhar essas duas dimensões de forma conjunta é o ideal, para que o empreendimento seja atrativo para os trabalhadores. (ESTAGIÁRIA I, Área de Negócios)

A estagiária acredita que a incubadora conseguiu trabalhar bem as duas dimensões. Considera que sempre houve uma preocupação com a dimensão associativa, mas que principalmente com a aproximação da professora coordenadora, da área de Negócios, e com a disciplina que ela ministrou junto aos membros dos EES, foi ainda mais valorizada a dimensão empresa.

Na percepção da estagiária, realmente foi no fim do período que a atenção enfocou mais a dimensão empresa:

A partir do segundo semestre de 2015, começamos a trabalhar de forma mais intensa na dimensão empresa, pois percebemos que para eles era o que mais “importava”, eles ainda estão muito mais preocupados com o quanto vão receber no final do mês, do que com o valor do trabalho deles e quão importante são para o meio ambiente. (ESTAGIÁRIA I, Área de Negócios)

Estagiária 2 – da área de Negócios

A outra estagiária da área de Negócios que atuou pela incubadora por 1 ano e meio considerou didática esta divisão em duas dimensões:

Acredito que a divisão do trabalho em duas dimensões traz um modo mais didático de enxergar os pontos principais a serem trabalhados em empreendimentos solidários, tratando tanto o lado mais humano dos grupos e seu empoderamento, assim como o impacto econômico a ser obtido pelos mesmos de maneira a adquirirem sua independência financeira. (ESTAGIÁRIA II, área de Negócios)

Entretanto, ela acredita que a divisão feita pelo Dieese (2015) deveria ser ampliada, incluindo alguns pontos específicos de cada grupo, percebidos na atuação junto aos mesmos.

Em sua percepção, em alguns momentos foram enfocados mais aspectos de uma dimensão do que a outra, por conta de dois aspectos: a demanda do grupo e o enraizamento cultural e profissional que cada membro da equipe possui, devido a cursar determinada matéria do conhecimento. Ela conclui:

Acredito que devemos buscar um equilíbrio em nossos grupos, mesmo que a fase de desenvolvimento em que eles estejam necessite mais de um aprofundamento de um dos lados em detrimento do outro, devemos nos manter atentos para trabalhar sempre ambos os aspectos. (ESTAGIÁRIA II, Área de Negócios)

Estagiária 3 – da área de Terapia Ocupacional

A estagiária da área de Terapia Ocupacional também esteve por 1 ano e meio no período analisado atuando junto aos grupos. Ela considera que é uma divisão relevante, considerar essas duas dimensões e que foram sim trabalhadas nos grupos.

No grupo que participou, CAPSad, por lidarem com populações com problemáticas mais intensas, algumas questões mais relativas à dimensão empresa pouco puderam ser trabalhadas. Ela acredita que o enfoque dado para determinada dimensão é condicionado pela demanda do grupo, principalmente. Um exemplo poderia ser quando o próprio CAPSad necessitou precificar seus sabonetes produzidos. Nesse momento, foi convidado este supervisor, por ser da área de negócios, que trabalhou a precificação e questionou os processos de produção. Entretanto, em geral, as estagiárias enfocaram aspectos relativos à organização das pessoas no grupo.

Professora 1 – da área de Terapia Ocupacional

A professora da Terapia Ocupacional, que tem mais de 15 anos de experiência com incubação e empreendimentos solidários, acredita que essa divisão nas duas dimensões e os aspectos dentro de cada uma abordados pelo Dieese (2015) contemplam as questões a serem trabalhadas em empreendimentos de economia solidária. Ela acredita que, ao menos teoricamente, essas duas dimensões foram contempladas pela incubadora em questão.

Ela traz a percepção de que o trabalho nessas dimensões é influenciado tanto pelo momento do grupo e sua demanda, quando pelas habilidades e competências da equipe em contato direto com a incubação. Entretanto, ela traz um ponto relevante a ser considerado, que por mais que se enfocasse uma ou outra dimensão, ambas existiam como pano de fundo das discussões e atividades:

Acredito que conforme demanda existente no grupo, as intervenções se propuseram a trabalhar mais em uma ou outra dimensão, o que por vezes é necessário para responder à demanda. Por outro lado as duas dimensões existiam enquanto pano de fundo. Por vezes as ações realizadas, poderiam ter uma dimensão mais forte que a outra conforme as habilidades e competências específicas de cada área de formação. Por exemplo, a terapia ocupacional poderia focar mais as dimensões de associativismo por trabalhar muito as questões grupais. Por outra a economia e administração teriam maior habilidades para trabalhar as questões do empreendimento/empresa. (PROFESSORA 1, área de Terapia Ocupacional)

Professora 2 – coordenadora, da área de Negócios

A professora coordenadora da incubadora considera que é necessário adicionar uma terceira dimensão: individual. Segundo ela, devem ser considerados fatores sobre cada indivíduo que compõe o grupo para executar as ações de incubação da melhor maneira.

Concordo com essa divisão, mas acrescentaria uma TERCEIRA, que é o indivíduo, pois dependendo de quem são eles (grau de formação, idade, renda, região, zona, religião) isso influenciará a dimensão associativa, para melhor ou para mais dificuldades. Por exemplo, se são indivíduos de determinada religião ou associação como maçonaria/Rotary e outros, o poder associativo pode ser maior, o processo de gestão democrática pode ser outro. Pessoas que estão mais acostumadas com economia de mercado e se juntam pela primeira vez para empreender um EES, a dimensão associativa e a dimensão empresa deverá ser trabalhada diferente, por causa dos indivíduos. (PROFESSORA 2, coordenadora da incubadora, da área de Negócios)

A professora considera que a incubadora conseguiu trabalhar elementos de gestão, sem esquecer dos conceitos de economia solidária, mais associativos. Entretanto, ela não consegue opinar se esse trabalho foi realmente efetivo.

Com relação à variação ao longo do tempo do enfoque dado, a professora considera que novamente a dimensão individual se destaca:

Dependendo de quem toca o projeto, a pessoa (de novo a figura do indivíduo) leva seus conhecimentos, suas vivências (não as crenças), e isso faz com que um projeto fique mais com a dimensão associativa ou empresa. Eu disse não levamos às crenças, pois isso é unânime entre todos que estão no projeto da incubadora.

Uma análise das entrevistas acima revela a presença de termos como trabalhar as duas dimensões “em conjunto” e “em equilíbrio”, em duas das entrevistadas. Além disso, destacam-se as palavras “por demanda” em duas delas, ao dizer que o enfoque dado para uma ou outra dimensão variou conforme a demanda do grupo. Em duas delas também, destacam-se as “habilidades” e os “conhecimentos” dos profissionais que realizam a incubação, pendendo para esta ou aquela dimensão. Mas, diferencia-se das outras particularmente a última entrevista, com a coordenadora da incubadora, que destaca a dimensão individual dos membros de cada grupo incubado, a ser levada em consideração no planejamento da atuação com aquelas pessoas, tornando o enfoque ou a linguagem aplicada nesse caso nas dimensões empresa e associativa distinta de outros grupos, cada caso sendo único.

5. DISCUSSÃO

Contrariamente ao que defendem Andrade et al. (2016), este estudo considerou que a economia solidária possui uma especificidade enorme ante ao empreendedorismo tradicional e que, apesar de ser necessário sim considerar ferramentas de gestão e aprendizados deste último (GAIGER, 2008), aquela apresenta uma gama de dimensões mais amplas – categorizadas de maneira sintética nesta pesquisa pelas dimensões associativa e empresa.

Sendo assim, este estudo seguiu a didática divisão proposta por diversos autores (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012; BRASIL et al., 2015), especificamente a organizada pelo DIEESE (2014), que dividiu entre as dimensões associativa, contendo os elementos a serem analisados: Missão; Vitalidade Associativa; Processos de gestão democrática; Enraizamento e a dimensão empresa: Produto; Atividade; Mercado; Operações; Recursos humanos; Recursos financeiros.

A primeira das conclusões é a mais óbvia: tanto a análise da linha do tempo, quanto a análise documental dos registros de experiências, quanto o conteúdo das entrevistas com a equipe da incubadora, indicam a necessidade do equilíbrio na consideração das duas dimensões no trabalho junto aos grupos incubados. É improvável obter-se resultados significativos e duradouros sem a aplicação, ainda que em momentos distintos, nos diversos aspectos relacionados às duas dimensões.

Mas, a pergunta fundamental no processo de sistematização de experiências: por que aconteceu aquilo que aconteceu (HOLIDAY, 2006)? Em nosso caso, por que em determinados momentos deu-se maior foco à uma das dimensões, trabalhando-a com maior qualidade e intensidade do que a outra?

A resposta, obviamente, não é simples, mas podem ser feitas elucidicações que levem a reflexões relevantes para os próximos anos desta incubadora, assim como das outras incubadoras. Serão levantados argumentos visando explicar os porquês.

5.1 Os Porquês

5.1.1 Necessidade de ambas as dimensões serem consideradas

Segundo França-Filho (2002), sendo as experiências de economia solidária derivadas de um movimento popular, influenciadas por um ideário de ajuda mútua, da cooperação e da associação, baseadas em uma economia plural, é premente a necessidade do reconhecimento de ambas as dimensões de um empreendimento solidário: a de empresa, no sentido da profissionalização e racionalização dos processos administrativos que levem à eficiência econômica e a associativa, que preserva a identidade cooperativa e autogestionária do empreendimento.

De acordo com Singer (2002), as incubadoras têm o papel de trabalhar nessas duas dimensões: tanto na realização do negócio quanto na construção de relacionamentos internos favoráveis.

5.1.2 As dificuldades presentes na formação da incubadora e na participação dos professores

Entretanto, o viés de cada membro na formação da incubadora acaba por influenciar nas discussões internas e nos trabalhos de campo, junto aos empreendimentos solidários. Por um lado, um pesquisador com formação em negócios, acostumado às dinâmicas de gestão empresarial, pode menosprezar o efeito de suas ações na dimensão relacional e associativa dos empreendimentos. Por outro lado, segundo Gaiger (2008), pesquisadores com formação mais social, dentro de um pensamento “alternativo”, por sua crítica intensa ao capitalismo, pode ter aversão aos termos “empresa”, “eficiência” e “empreendedorismo”. Entretanto, são

necessários termos, conceitos e práticas que reflitam e levem à uma gestão de fato empreendedora, eficiente e organizada (GAIGER, 2008).

Ainda que as práticas da economia solidária sejam distintas das tradicionais, considerando a autogestão, a cooperação e a solidariedade que devem existir, não é diminuída a necessidade de uma gestão profissional ante os desafios que o mercado apresenta para todos os empreendimentos (GAIGER, 2008).

Para além disso, a rotatividade na participação dos membros da incubadora, alternando picos de maior participação de pesquisadores e professores da área de Negócios com professoras e pesquisadoras da área de Saúde/ Sociais, leva a distintos focos do trabalho ao longo do período.

5.1.3A falta de ambientação e ligação com a economia solidária, agravada em uma conjuntura negativa

Um dos tópicos abordados na dimensão associativa, conforme Dieese (2014), é o enraizamento territorial e setorial, as ligações que o empreendimento estabelece com o meio, a comunidade, o território e/ou setor de atividade em que atua. Entretanto, a equipe da incubadora é formada por professores, técnicos e estagiários, que em sua maioria, não detém grande conexão com os territórios, setores ou até mesmo com a economia solidária, antes de iniciarem sua jornada de trabalhos na equipe.

Em especial, a atuação direta com os grupos é feita em grande medida por estagiários, muitos de outras cidades, quase todos com desconhecimento da economia solidária ao chegarem à incubadora. Em um campus universitário que tem pouco diálogo com visões alternativas ao mainstream econômico, são raros os casos de estudantes que conheciam algo sobre o tema previamente. Dado um substrato cultural e cognitivo favorável à reprodução do sistema capitalista, em que se insere a maior parte dos estudantes membros da incubadora,

torna-se uma tarefa árdua estabelecer processos e métodos que vão ao sentido de uma nova economia, com novos empreendimentos (DAGNINO, 2012).

Além disso, cabe uma ressalva, ainda que sem aprofundamento, da conjuntura nacional em que o trabalho da incubadora analisado, entre os anos 2014 e 2015, ocorre. O país passava por grave crise política, com contestações exacerbadas ao governo no poder executivo nacional, do Partido dos Trabalhadores, um dos principais responsáveis pela implantação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/ MTE).

Com um rombo em seu orçamento, o governo começa um período de ajustes e oscilações que o obrigariam a remover parte das verbas para as incubadoras em economia solidária. Sendo a Economia Solidária uma política de governo, e não de Estado, ao fim do período analisado estabeleceu-se grande incerteza sobre a continuidade da equipe da incubadora, com os técnicos já procurando outras fontes de renda e trabalho, o que criou também uma diminuição de seu exercício da coordenação executiva nas atividades previstas.

Essa conjuntura instável afeta praticamente todas as incubadoras universitárias no país, debilitando suas condições estruturais e as obrigando a desenvolver novas estratégias de captação de recursos e manutenção, que por enquanto não foram adotadas na incubadora Co-Labora.

5.1.4 A falta de coordenação, estrutura e gestão do conhecimento da incubadora

Ainda segundo Dagnino (2012), a transmissão de conhecimentos da universidade para os empreendimentos sofre um efeito de anos e tradição universitária em transferir conhecimentos baseados na construção da economia capitalista. Esses conhecimentos estariam impregnados por concepções e valores que não poderiam ser utilizados para um outro projeto político e os arranjos econômico-produtivos a ele correspondentes. Dessa forma, com a necessidade de construir novas concepções, tecnologias e métodos para incubar

empreendimentos solidários, as incubadoras tornam-se espaços de capacitação dos estudantes que atuarão junto a esses grupos.

A incubadora Co-Labora permanece por, de dois a três semestres do período analisado, na tentativa de capacitar os estudantes para sua atuação junto aos grupos. Com o agravante de que os estagiários são rotativos, em geral, permanecendo de um a dois anos no máximo. Tais estagiários tentam replicar os conhecimentos e métodos passados pelos professores e técnicos, entretanto, apresentam enorme dificuldade, mesmo com os conhecimentos da chamada dimensão empresa. Já no último período, há uma aproximação maior da tentativa de legar resultados na dimensão empresa, com coordenação direta da professora da área de Negócios, o que reproduz novamente as técnicas e concepções de muitos anos aplicadas na Administração tradicional, com algumas tentativas de realizar a chamada “Adequação Sociotécnica” – adequação feita pela incubadora da UNICAMP às tecnologias e procedimentos para a concepção da economia solidária (DAGNINO, 2012).

Ainda mais graves foram os momentos em que a coordenação da incubadora distanciou-se da equipe executiva, com um ou outro encontro realizado mensalmente entre ambas, mediadas por seus técnicos. A equipe executiva continuava com as diretrizes estabelecidas previamente, ou influenciada pela capacitação e visão de um dos seus técnicos. Quando se reuniam com a coordenação, tornava-se clara a desconexão, e a tentativa de alterar o modelo de atuação para este ou aquele enfoque, conforme os professores presentes e sua área de formação.

Muitas incubadoras atuam com maior participação de estudantes do que professores, ou com exclusiva participação de estudantes. Entretanto, quando há professores ligados a ela, com interesse em contribuir, mas que pouco conseguem participar, vive-se um dilema: nem os estudantes assumem a autogestão da incubadora, com um protagonismo maior na definição

dos projetos e tarefas a serem executadas, nem os professores conseguem implementar de forma satisfatória suas idealizações para a incubadora. Por alguns períodos, foi de fácil visualização este cenário.

5.1.5 Um método de incubação pouco aplicado

Conforme descrito em seções acima, o método de incubação da Co-Labora, baseado nos métodos da UFSCAR e da UNICAMP, utilizou de etapas que vão desde a aproximação do grupo até sua eventual emancipação e independência da incubadora. Além disso, utiliza de oficinas e práticas que buscam a educação unitária, valorizando a interação entre o conhecimento presente entre os membros do grupo e os conhecimentos trazidos pela academia (EID, 2004). Entretanto, buscou-se inserir elementos da dimensão empresa, adaptando elementos e ferramentas inovadoras da gestão tradicional, como o modelo de negócios e a análise da cadeia produtiva, ainda que uma adaptação superficial tenha sido feita, como em muitos casos ocorrem por falta de uma adequação sociotécnica ao modelo da economia solidária (DAGNINO, 2012).

Cruz (2004) destacou a necessidade das incubadoras lidarem com os desafios econômico, pedagógico e sócio-político. Sendo assim, a incubadora Co-Labora buscou maior eficiência na gestão para garantir a viabilidade econômica e a geração de renda nos empreendimentos, ao mesmo tempo em que lidou com o desafio pedagógico de concretizar tais momentos formativos e assessorias que promovessem a autonomia necessária à afirmação dos empreendimentos solidários com agentes políticos autogestionários.

Novamente, a execução de tal método de incubação, envolvendo diversos aspectos nas duas dimensões centrais estudadas neste trabalho: dimensões empresa e associativa (DIEESE, 2014), nos aparece como desafiadora, conforme a preparação dos diferentes membros da incubadora para concretizar tal trabalho (professores, técnicos e estagiários) apresenta

variações e distorções, conforme já explicitado. A aproximação e o afastamento de determinados professores acabou por provocar o questionamento de métodos em aplicação e a proposição de novos métodos, que enfocavam esta ou aquela dimensão, de acordo com seus interesses e arcabouço intelectual. De fato, nunca houve um consenso verdadeiro sobre o método de incubação e seu desenvolvimento nos grupos.

5.1.6 A fragmentação das habilidades e demandas de cada grupo

As entrevistas com as professoras (uma da Terapia Ocupacional e outra da área de Negócios) e com as estudantes (duas da área de Negócios e uma da área de Terapia Ocupacional) confirmam essa dificuldade na aplicação do método de incubação junto aos grupos.

Apesar de descreverem a necessidade de trabalharem as duas dimensões (empresa e associativa) em equilíbrio, as entrevistadas destacaram dois fatores já mencionados em nossa análise: i) a demanda dos grupos, que poderia ser por mais uma do que outra dimensão; ii) o interesse ou as habilidades da equipe executora, que poderia favorecer maior aplicação em uma do que em outra.

Em tese, se o método de incubação fosse seguido, a aplicação de ambas as dimensões seria contemplada, por terem etapas com enfoque maior associativo e outras com enfoque maior na gestão profissional e empresarial. Mas como as habilidades, conhecimentos e interesses dos professores, técnicos e estagiários variou ao longo do período, dificilmente houve uma unidade no desenvolvimento da incubação.

Destaca-se, ainda, a fala da coordenadora da incubadora, que considera relevante a dimensão individual dos grupos incubados. Ou seja, dependendo das pessoas que compusessem o grupo, haveria uma necessidade maior de enfoque nestas ou naquelas linguagens e atividades desempenhadas. Tal perspectiva torna muito personalizada cada

incubação, com o entendimento de que há um enfoque para cada soma de indivíduos diferentes em grupo, para cada momento que vivem e para as necessidades latentes.

5.1.7 O equilíbrio entre as duas dimensões na incubação

Dado que, conforme verificado por diversos autores, é necessário que os empreendimentos desenvolvam gestão qualificada e eficiente em sua atividade produtiva, mas também atendam as demandas coletivas de engajamento, relacionamento, democracia e culturais (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012; BRASIL et. al, 2015) este estudo inova por verificar como uma incubadora universitária consegue desempenhar atividades para contribuir com ambas as dimensões dos empreendimentos que incuba.

Entretanto, ao longo deste estudo, percebe-se uma fragmentação entre as duas dimensões, desde o referencial teórico, passando pelo método de incubação desempenhado, pela análise documental realizada das experiências e pelas entrevistas analisadas. Ora a incubadora poderia atuar para favorecer a dimensão empresa - análise de mercado (envolvendo análise do produto e atividades necessárias a ele), a organização das operações de produção, a gestão dos trabalhadores e os recursos financeiros e sua administração; ora a incubadora poderia atuar para desenvolver a dimensão associativa dos incubados - a missão, a vitalidade associativa, os processos de gestão democrática e o enraizamento na comunidade (DIEESE, 2014).

Tal dualidade pode ser apenas expressa de forma didática, entretanto, se não houver uma reflexão e uma ação constante para a conexão entre estes dois polos, pode-se cair em uma tendência mercadológica favorecedora ao sistema atual, ou em uma tendência social ineficiente, que igualmente favorece ao sistema atual. Uma das professoras entrevistadas, da Terapia Ocupacional, com mais de quinze anos de experiência na economia solidária, muito bem destaca: há a necessidade de atuações que levem em consideração ambas as dimensões.

Ou seja, enquanto mais diretamente se desenvolve uma assessoria buscando maior eficiência produtiva, por exemplo, deve-se ter como “pano de fundo” que tal ação deve contemplar uma contribuição também ao nível associativo e humano do empreendimento, como por exemplo o respeito à diversidade, às decisões democráticas, ao empoderamento coletivo e a um melhor clima organizacional. O equilíbrio verdadeiro entre as duas dimensões reside na possibilidade de uma atuação integrada, na qual a construção profissional da organização esteja aliada à construção humana de indivíduos e coletivos realizados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sistematização de experiências é a interpretação crítica de uma experiência que destaca ou explicita os motivos pelos quais ocorreu aquilo que ocorreu. Os porquês são encontrados nas relações que desempenharam papéis fundamentais, nas estruturas que interagiram e nos fatores que intervieram no processo (HOLIDAY, 2006).

O objetivo dessa dissertação foi sistematizar as experiências de formação de uma incubadora de empreendimentos solidários e sua atuação inicial, analisando as dimensões empresa e associativa dos EES.

Especificamente, buscou-se verificar a presença das dimensões empresa e associativa na atuação da incubadora ao longo do período. Para tal, foi construída uma linha do tempo destacando os principais aspectos de tal atuação. Além disso, foram analisados os principais registros e documentos que destacavam as reuniões, formações e assessorias prestadas pela incubadora.

A proposição a respeito de tal objetivo era que ao longo do tempo destacou-se, em períodos distintos, a presença de uma ou da outra dimensão na atuação da incubadora. As conclusões da seção acima indicaram exatamente isso.

O segundo objetivo específico tratava da análise sobre a formação da incubadora, a participação de seus integrantes e a aplicação de seu método de incubação inicial. Para tal, foi feita a análise documental das primeiras reuniões de formação da incubadora, a análise das alterações que seu método de incubação sofreu ao longo do tempo e os relatos de sua aplicação junto aos grupos.

A proposição inicial foi que houve uma influência dos integrantes iniciais e o processo de formação da incubadora com o enfoque em uma ou outra dimensão dado ao longo do

tempo. As conclusões da seção acima indicaram que sim, tal influência ocorreu, entretanto, variou ao longo do tempo conforme tais integrantes fundadores se aproximaram ou se distanciaram da incubadora que, então, mudava o enfoque das suas práticas ora para a dimensão mais empresarial ora para a dimensão mais associativa.

O terceiro objetivo específico visava entender as perspectivas que os membros da incubadora possuem quanto à incorporação das dimensões empresa e associativa, na atuação da incubadora. Para atingi-lo, foram aplicadas entrevistas estruturadas com os componentes da incubadora, utilizando análise de conteúdo para analisar suas respostas (BARDIN, 1977). A proposição inicial envolvida era que os atores envolvidos no processo tiveram distintas percepções da influência das duas dimensões no trabalho da incubadora. A proposição foi confirmada, pois ainda que existam pontos de concordância com relação às variações ao longo do tempo no enfoque entre as dimensões, alguns membros da equipe acreditaram tais variações deverem-se à demanda dos grupos incubados, outros creditaram aos distintos interesses e habilidades da coordenação e da equipe executiva, enquanto a coordenadora da incubadora destacou a dimensão individual como relevante na escolha dos métodos a serem adotados na incubação.

E, como último objetivo específico, ficou a percepção dos efeitos produzidos, pelo enfoque variado ao longo do tempo entre as duas dimensões, na atuação da incubadora junto aos grupos. O método principal para essa verificação foi a análise dos relatos das formações e assessorias junto aos grupos, apesar de todos os métodos aqui usados contribuírem para essa análise. A proposição inicial sintetizou esse estudo, ao trazer que a incubadora Co-Labora ITES teve ao longo de sua atuação dois focos fundamentais: as dimensões empresa e associativa dos EES, e esse foi um aspecto fundamental que produziu efeitos positivos e negativos nos grupos atendidos, variando ao longo do tempo. A proposição também foi confirmada, dado que verificamos em certa medida aspectos negativos e positivos nas

dimensões empresa e associativa dos grupos, legando resultados favoráveis, mas também mantendo estagnados ou prejudicando outros tópicos, pela falta de equilíbrio em um trabalho qualificado que integrasse as duas dimensões.

6.1 Limitações do Estudo

A linha do tempo dos dois anos analisados no período não foi construída com a equipe da incubadora, como era a intenção inicial, mas de forma individual por este pesquisador. Dessa forma, pode haver um viés na análise, por não contemplar distintas visões no processo.

Além disso, o estudo faz a análise de apenas uma incubadora, ainda que observe nos eventos e encontros do movimento de economia solidária semelhanças com outras, não pode considerar seus achados generalizáveis. Mesmo que as incubadoras atuem em um cenário similar, com uma política de governo nacional para a economia solidária (no período analisado) e inseridas nas universidades, elas ainda apresentam semelhanças e distinções.

O modelo conceitual principal utilizada para a análise das dimensões empresa e associativa, presente em Dieese (2014), ainda necessita de maiores aprofundamentos teóricos por pesquisadores da economia solidária e das incubadoras em geral.

Ainda assim, novamente, o estudo inova por considerar o trabalho desempenhado pelas incubadoras, seus métodos e estruturas de atuação, como fundamental de ser avaliado para atingir-se o necessário equilíbrio entre as dimensões empresa e associativa dos empreendimentos solidários, consenso na literatura atual (GAIGER, 2007; OGANDO, 2012; BRASIL et al., 2015; DIEESE, 2014).

6.2 Pesquisas futuras

Ainda assim, novas pesquisas podem verificar de forma ainda mais aprofundada como metodologias de incubação das distintas incubadoras no país conseguem contribuir de forma

integrada e equilibrada com as dimensões empresa e associativa dos empreendimentos solidários.

Ou então, que consigam concretizar de forma apropriada a Adequação Sociotécnica proposta por Dagnino (2012), adaptando métodos e procedimentos da administração gerencial tradicional para o ambiente conceitual, prático e sócio-político da economia solidária.

Outra análise interessante verificar quais as diferenças de incubadoras que tem disciplinas de economia solidária em seu currículo acadêmico, que vem de uma tradição mais progressista/esquerda para incubadoras inseridas em campus mais conservadores (ou com maior presença de professores de administração de mercado ou engenharias). Ou seja, as diferenças no enfoque dado a cada uma das dimensões pode ser interessante para aprendizado do movimento de incubadoras.

Mas, para além disso tudo, no momento em que finalizo essa dissertação o país vive forte desmonte das políticas públicas de economia solidária. Inclusive, muitas incubadoras estão desfazendo suas estruturas e atuando em condições precárias. Então, este pesquisador espera ter entregado um trabalho de relevância para análise e autocrítica das incubadoras, mas também para que os formuladores de políticas públicas entendam que, se forem proporcionadas condições adequadas para atuação das incubadoras universitárias, o desenvolvimento da economia solidária pode ser uma das grandes soluções para emancipação das populações marginalizadas deste país, bem como uma estratégia de desenvolvimento territorial e econômico, baseada na cooperação entre setores e populações, integrando eficiência econômica e felicidade humana.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.
- ANDER EGG, E. **Introducion a las tecnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. 7 ed. Buenos Aires: Editora Humanitas, 1978.
- ANDRADE D.; DUARTE, D.; VASCONCELOS, V.; RAMOS, H. Empreendedorismo e economia solidária: um ensaio de suas convergências e divergências. **RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE.** Ribeirão Preto, v.7, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 175-186, mar. 2016.
- AZEVEDO, A. A. Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade? In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local**, Salvador, 2003.
- BAPTISTA, L. **A qualidade de vida no trabalho na fronteira entre autogestão e heterogestão: um estudo de caso qualitativo na cooperativa Cotravic.** 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03052013-183118/>>. Acesso em: 19 de dez. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL, M.; SILVA, M; BRASIL, F. Indicadores no processo de incubação: o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol/UEPG). In: IV Congresso da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e II Simpósio internacional de extensão universitária em economia solidária, 2015, Salvador. **Anais do Congresso da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares.** Salvador: UFBA, 2015.
- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review.** Junho, 2008.
- CENTRO NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Sistematização de experiências da Economia Solidária:** referenciais, etapas e ferramentas para o processo de sistematização. Brasília, DF, 2012.
- CRUZ, A. **As condições históricas da emergência da “economia solidária” no Brasil: as tendências estruturais do mercado de trabalho.** Campinas: arquivo eletrônico, 2002. 21pp. Disponível em: <<http://www.ucpel.tche.br/nesic>>. Acesso em: 20 de abr. 2014
- CRUZ, A. É Caminhando que se Faz o Caminho – diferentes metodologias de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Cayapa. **Revista Venezolana de Economía Social**, vol. 4, núm. 8, diciembre, 2004, pp. 38-57, Universidad de los Andes, Venezuela.
- CO-LABORA. **Metodologia de Incubação 2.0.** Ribeirão Preto: USP, 2015.
- CORTEGOSO, A.; SHIMBO, I. Empreendimentos solidários, universidades, movimentos sociais e gestores públicos: articulação de esforços na promoção da Economia Solidária no Brasil de hoje. In: **2ª Jornada Universitaria sobre Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos.** Montevideo, 2005.
- CORTEGOSO, A.; SHIMBO, I.; MEZZACAPPA, G.; POMPERMAIER, H.; GODOY, T. Método de incubação de empreendimentos de trabalho coletivo solidário na

Incoop/Universidade Federal de São Carlos: Avanços e Desafios em um Contexto de Desenvolvimento Territorial com Economia Solidária. **Práticas Acadêmicas Integrales em el Cono Sur**. Colección Temática PROCOAS: Universidad y trabajo asociado. Montevideo, Uruguay. Vol. 1, 2009.

CRUZ, S.; CORTEGOSO, A.; ZANIN, M.; SHIMBO, I. Las incubadoras universitarias de economía solidária en Brasil – um estudio de casos. **Revista de Estudios Cooperativos**. Madrid, v. 106, p. 74-94, out. 2011.

DAGNINO, R. **Tecnologia social**: contribuições conceituais e metodológicas. Campina Grande: EDUEPB, 2012.

DAVIS, P. **Co-operative Purpose, Values and Management into the 21st Century**. International Co-operative Information Centre. Disponível em: <<http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/review/vol-88-2/7.html>> . Acesso em: 09 de set. 2014.

DIEESE. **Referencial brasileiro para análise de empreendimentos de economia solidária (EES)**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – São Paulo: DIEESE, 2014.

EID, F. **Trabalho e Educação** - Arquitetos, Abelhas e Outros Tecelões da Economia Popular Solidária. 1 ed. Aparecida - São Paulo : Idéias & Letras, 2004, v.1, p. 167-188.

FALKEMBACH, E. **A história da formação para a sistematização no Spep**. Seminário permanente de educação popular. Unijui, Ijuí, 1995.

FALKEMBACH, E. Sistematização em educação popular: uma história, um debate... In: **Reunião Anual da ANPED**, 30., Caxambu, 2007.

FERREIRA, D.; SHIMBO, I. Análise das condições facilitadoras e dificuldades na construção de uma Linha do Tempo para sistematização de experiências em Economia Solidária. Caso: Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária da Universidade Federal de São Carlos, SP. In: IV Congresso da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e II Simpósio internacional de extensão universitária em economia solidária, 2015, Salvador. **Anais do Congresso da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**. Salvador: UFBA, 2015.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Cartilha Fórum Brasileiro de Economia Solidária: 10 anos Construindo o Bem-Viver**. Brasília: FBES, 2011, p. 88.

FRANÇA, G.; DZIMIRA, S. Economia solidária e dádiva. **Organizações e Sociedade**, Salvador: EAUFBA, v.6, n.14, jan./abr. 1999.

FRANÇA FILHO, G. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Revista Bahia Análise e Dados**. Salvador, v.12, n1, p.9-19, jun, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. 148 p. (Coleção leitura)

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. 245 p.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

- GAIGER, L. **A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista**. 2007. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=171>>. Acesso em: set. de 2015.
- GAIGER, L. **A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil**. Revista Crítica de Ciências Sociais. Nº 79, 2007. P. 57-77.
- HOLIDAY, O. **Para sistematizar experiências**. tradução de: Maria Viviana V. Resende. 2. ed., revista. – Brasília: MMA, 2006. 128 p.; (Série Monitoramento e Avaliação, 2)
- INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNICAMP. **Caderno Empírica**. Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários. UNICAMP, Campinas, SP: Instituto de Economia, 2009. 166p.
- KRAYCHETE, G. **Indicadores para sustentabilidade em economia solidária: uma questão de utilidade social**. In: KRAYCHETE, Gabriel; CARVALHO, Patrícia (Org). Economia popular solidária – indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo editorial, 2012. P.15-26.
- LARA, F.; COSTA, B. (Org.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Salvador: Vozes, 2000. p. 167-198.
- LAVILLE, J. L.; EME, B. Pour une approche pluraliste du tiers secteur. **Mana, Revue de Sociologie et d'Anthropologie**, Paris: Presses Universitaires de Caen, n.7 (dossier: France/Brésil - Politiques de la question sociale), p.166, premier sem. 2000.
- LAVILLE, J. L.; EME, B. Qu'est-ce que le tiers secteur?. **La Revue du MAUSS**, Paris: La Découverte, semestrielle n.16 (L'autre socialisme - en- tre utilitarisme et totalitarisme), second sem. 2000.
- MAYO, E. Co-operative performance. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, Vol. 2, p. 158-164, 2011.
- MEIRA, L. **A gestão de empreendimentos econômicos solidários: Olhares das ITCPs USP, UFRJ e UNEB**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) –Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: < <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/gestao-empreendimentos-economicos-solidarios-olhares-itcps-usp-ufrj-uneb>>. Acesso em: 10 de jul. 2014
- MORAIS et al.. **Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil**. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282011000100005. Acesso em: 12 de abr. 2014.
- MOURA, M.; MAGALHÃES, V.; TEIXEIRA, L.; SILVA JÚNIOR, J.; RAMOS, M. Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve Estado da Arte sobre o Tema. In: **Anais do III Encontro Latino-americano de Pesquisadores da Aliança Cooperativa Internacional**, 3, São Leopoldo, 2004a.
- MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE) do Governo brasileiro, disponível emn http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp. Acesso em: 02 de ago. 2014.
- NUCCI, E. Reflexões e metodologia de incubação para equidade de gênero junto a empreendimentos. **Conferência Latino-Americana de Práticas Inovadoras em Programas de Geração de Trabalho e Renda**. Rio de Janeiro, 2007.
- OGANDO, C. **Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários**. Cadernos IHU. Ano 10, nº 41, 2012. P.7-21.

OLIVEIRA, E.; PASSOS, S.; OLIVEIRA, I. O Cooperativismo Popular e Algumas de suas Realidades. **II EBPC – Economia Social e Organizações Sociais**. Maringá, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios>. Acesso em: 12 de fev. 2014

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DA BAHIA. **História do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.bahiacooperativo.coop.br/historia-do-cooperativismo.php>

Acesso em 12 de fev. 2014

OSTERWALDER, A.; PIGNER, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300p.

PEDRAÇA, C.; ALMEIDA, E. Os desafios para a geração de trabalho e renda em relações de trabalho automatizadas. In: ZART, Laudemir L. (org.). **Educação e Sócio- Economia Solidária: paradigmas de conhecimento e de sociedade**. Vol I. Cáceres: Unemat Ed, 2004.

PINTO, J. **Economia Solidária: um elogio à associação em tempos de crise**. Tese de Doutorado. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, IUPERJ, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

PITAGUARI, S.; CÂMARA, M. As motivações e desafios para a consolidação da Economia solidária. In: BORINELLI B., SANTOS L. M. L. E PITAGUARI S. O. (Org.). **Economia Solidária em Londrina, aspectos conceituais e a experiência institucional**. Londrina: UEL, 2010.

POLANYI, K. **The Great Transformation**. Foreword by Robert M. MacIver. Boston: Beacon Press, 1957.

RIXON, D. Are co-operative principles reflected in performance reporting? A case study of insurance co-operatives. **The Internation Journal of Co-operative Management**. Leicester, United Kingdom, v. 6, n. 2, p. 76-90, set. 2003.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: Editora Edusp, 1967.

SECRETARIA NACIONAL DE APOIO A ECONOMIA SOLIDÁRIA e FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **I Oficina Nacional de Formação/Educação em Economia Solidária**: documento final. – Brasília: MTE, SENAES, SPPE, DEQ, 2006.

SECRETARIA NACIONAL DE APOIO A ECONOMIA SOLIDÁRIA e FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **II Oficina Nacional de Formação/Educação em Economia Solidária**: documento final. – Brasília: MTE, SENAES, SPPE, DEQ, 2007.

SILVA, M. **Possibilidades e Limites do Cooperativismo pelo Prisma de Entidades de Representação de Cooperativas**: uma análise comparativa entre a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/Brasil). 2006. Tese (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-25102006-184433/pt-br.php>>. Acesso em: 12 de fev. 2014.

SINGER, P. História: Origens históricas da economia solidária. In: Paul Singer. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. p. 24-38.

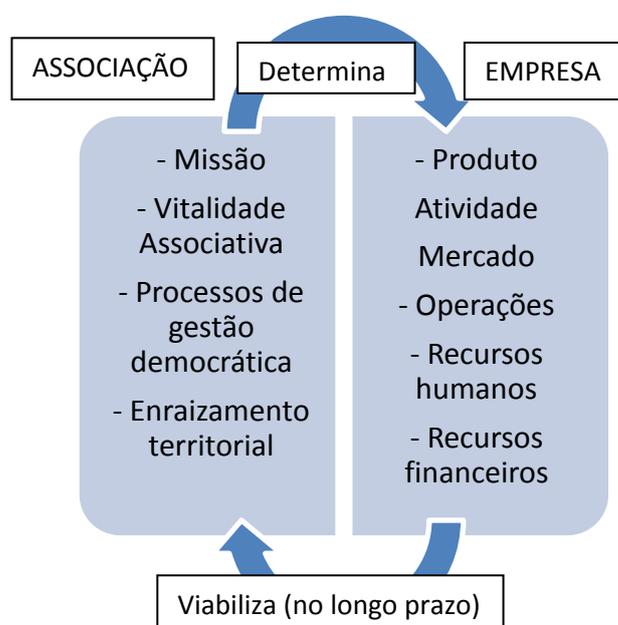
SOCIAS, A.; HERRACH, P. Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**. CIRIEC-España, 2013, v. 77, p. 31-57.

UNITRABALHO, 2010. Disponível em <http://www.unitrabalho.org.br/>. Acesso em: 02 de ago. 2014.

APÊNDICE I - Entrevista

Alguns autores trabalham com a perspectiva de que é possível separar em duas grandes dimensões todas as variáveis que devem ser enfocadas no trabalho com empreendimentos econômicos solidários (EES): **dimensão empresa e dimensão associativa** (OGANDO, 2012; GAIGER, 2007, BRASIL et al, 2015). Segundo tais autores, existiram variáveis de análise fundamentais relativas à eficiência e à uma gestão profissionalizada do empreendimento, assim como outras de análise tão importante quanto as primeiras, como o grau de associativismo, a profundidade da democracia estabelecida, as práticas culturais legitimadas, entre outras.

Em meu trabalho, sigo a divisão da UNISOL, conforme a figura abaixo:



Fonte: Dieese/ Unisol (2014, p. 19)

1. O que você pensa dessa divisão do trabalho junto aos EES em duas dimensões?
2. Você acha que a Co-Labora conseguiu trabalhar ambas junto aos grupos incubados?
3. Em algum momento, você sentiu que a incubadora estava enfocando mais uma dessas dimensões em detrimento da outra? Se sim, por que acha que isso acontece?

ANEXO I – Fatores de QVT em Cooperativas e Dimensões de Análise

Fatores de QVT em EES	Referencial Teórico	Dimensões de Análise	Indicadores
Relativo aos objetivos econômicos	Refere-se ao atendimento dos pressupostos de igualdade econômica garantida a todo e qualquer membro cooperado mediante a participação igualitária dos membros	Participação econômica dos membros igualitária;	Cotas de investimento inicial no empreendimento; participação efetiva nas decisões relativas ao uso de sobras e resultados financeiros da cooperativa para autofinanciamento da atividade econômica da mesma, para investimento em infraestrutura, capacitação tecnológica e/ou capacitação de seus membros.
	Refere-se ao justo compartilhamento dos resultados (positivos ou negativos) da cooperativa por seus membros,	Distribuição de sobras e perdas entre os membros;	Critérios definidos democraticamente e legitimados por todos os membros cooperados; modalidade de distribuição de sobras e perdas legitimadas por todos os membros cooperados.
	Refere-se à definição de sistema de remuneração e recompensa pelo trabalho realizado, de acordo com os princípios de equidade e justiça social,	Remuneração equitativa pelo trabalho realizado, instituída e legitimada democraticamente pelo grupo diretamente implicado,	Critérios de criação do sistema de remuneração instituído democraticamente por todos os membros cooperados; sistema de recompensa legitimado por todos os membros cooperados.
	Refere-se à responsabilidade individual e coletiva com a perenidade da cooperativa em prol do interesse comum do grupo diretamente implicado,	Compromisso com a geração de resultados econômicos	Sistema de indicadores de desempenho da cooperativa desenvolvidos com a finalidade de mensurar e assegurar a viabilidade econômica da mesma, e legitimado por todos os cooperados.
Relativa aos objetivos culturais	Refere-se às ações, no âmbito interno e/ou externo da cooperativa, voltadas para o desenvolvimento profissional dos membros da cooperativa.	Oportunidades de capacitação profissional	Estrutura de desenvolvimento interno e/ou intercâmbio com instituições de formação profissional; existência de fundos específicos para promoção do desenvolvimento profissional dos membros da cooperativa
	Refere-se às ações de fomento ao intercâmbio de conhecimento e interação do membro cooperado com instituições não-governamentais, públicas e/ou privadas com o intuito de ampliar a visão destas em relação ao ambiente externo à cooperativa.	Oportunidade de intercâmbios externos com outras organizações e instituições;	Estímulo à participação de membros cooperados em eventos externos; estímulo ao contato de membros cooperados com fornecedores, clientes, instâncias governamentais, e/ou instituições não governamentais, e organizações públicas ou privadas, órgãos representativos do movimento cooperativista, e movimentos sociais.

ANEXO I – Fatores de QVT em Cooperativas e Dimensões de Análise – continuação

Fatores de QVT em EES	Referencial Teórico	Dimensões de Análise	Indicadores
	Refere-se a ações que visem ao equilíbrio de dedicação entre a atividade econômica da cooperativa e outras instâncias da vida social privada do membro cooperado, tais como: família, religião, lazer e convívio social extracooperativista.	Oportunidades de interação social;	Regras e procedimentos instituídos democraticamente sobre carga horária de trabalho, distribuição de funções e responsabilidades sobre a atividade econômica; regras e procedimentos democraticamente instituídos e legitimados pelos membros sobre períodos de afastamento do trabalho.
Relativo aos objetivos ético-morais	Refere-se ao acesso irrestrito a todo e qualquer membro cooperado se voluntariar para cargo de gestão e de ser eleito democraticamente, de acordo com o pressuposto de igualdade.	Igualdade de direito de participação nos pleitos para cargo de gestão.	Regras e procedimentos decididos e legitimados pelos membros sobre o processo de candidatura e eleição a cargo de gestão.
	Refere-se à garantia da participação ativa do membro cooperado em fóruns de tomada de decisão com igual poder de voz e voto.	Igualdade de participação e direito de voto nos fóruns de tomada de decisão.	Regras e procedimentos decididos e legitimados pelos membros sobre o processo de candidatura e eleição a cargo de gestão.
	Refere-se à liberdade de acesso a toda e qualquer informação da cooperativa relativa à atividade econômica e ao interesse de cada membro e do grupo implicado de modo a garantir a igualdade de acesso de informação.	Acesso irrestrito às informações sobre a cooperativa.	Formas de comunicação entre instâncias de gestão e demais cooperados; tipos de documentos informativos disponíveis; periodicidade de divulgação de informações referentes à viabilidade econômica da cooperativa.
	Refere-se ao sentimento de pertencimento e realização como membro cooperado da cooperativa.	Identidade com a atividade econômica	Percepção de bem-estar no trabalho; percepção de atendimento a necessidades materiais; percepção de aprovação e apoio familiar à condição de cooperado; percepção de crescimento/desenvolvimento social; percepção de aceitação e compartilhamento dos pressupostos cooperativistas.
	Refere-se à liberdade de expressão sem discriminações sociais, raciais, de gênero, políticas ou religiosas garantindo o pressuposto da igualdade.	Liberdade de opinião.	Percepção do membro cooperado sobre a liberdade de expressão no ambiente da cooperativa.
	Refere-se à oportunidade e liberdade para exercer a criatividade na realização do trabalho e o reconhecimento de autoria por inovação sob o pressuposto da ajuda mútua e da reciprocidade.	Liberdade de criação.	Oportunidade de diversidade de atividade, flexibilidade de tempo, ações de estímulo à criação e à inovação no ambiente de trabalho; intercâmbio de experiências entre cooperados.
	Refere-se ao cumprimento de normas e dos procedimentos democraticamente definidos e legitimados pelo grupo implicado.	Clareza quanto ao regulamento interno de conduta social e profissional.	Conhecimento do estatuto da cooperativa e do regulamento interno; participação na definição de regras e procedimentos; cumprimento de punições por desconhecimento de normas de conduta.

ANEXO I – Fatores de QVT em Cooperativas e Dimensões de Análise – continuação

Fatores de QVT em EES	Referencial Teórico	Dimensões de Análise	Indicadores
	Refere-se ao acesso democrático e igualitário ao sistema de justiça legitimado pelos membros da cooperativa.	Acesso igualitário ao sistema de justiça.	Acesso irrestrito aos mecanismos de defesa e de recursos estabelecidos democraticamente e legitimados pelos membros cooperados; ocorrências que implicaram em tomada de decisão e/ou julgamento de membro cooperado e cuja percepção tenha sido de justiça social positiva.

Fonte: Baptista (2012)

ANEXO II - Resumo das categorias inclusas no indicador

Categoria	Resumo
Apoio	EES se relaciona com outras entidades de apoio, participa de projetos e capacitação técnica dos trabalhadores
Comercialização	Variedade/qualidade dos produtos, estratégias de divulgação, dificuldades na comercialização
Empreendimento	Tempo de existência, número de sócios, rotatividade cargos de diretoria, origem do EES, existência de trabalhadores não sócios
Infra-estrutura	Sede, equipamentos, captação de crédito, espaços de comercialização
Organização	Existência de ata, estatuto, controle de caixa, regimento interno, registros e licenças
Participação	Questões ligadas a prática da autogestão
Produção	EES segue normas vigentes, mantém produção regular
Redes	Participação do ees e seus membros em movimentos sociais, sobretudo o da economia solidária
Remuneração	Retirada, constituição de fundo, benefícios

Fonte: Brasil et al (2014)

ANEXO III – Conteúdo do curso Gestão de Empreendimentos Solidários

Carga Horária da Disciplina: 51 HS AULA – GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS E A NOVA ECONOMIA

Detalhamento:

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

I – ORGANIZAÇÃO E OPERAÇÕES NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

- Princípios de Economia Solidária
- Recursos Humanos
- Logística
- Gestão do capital de giro
- Custos e precificação
- Orçamento

II – COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

- Estratégias de comercialização e comércio justo (feiras solidárias, lojas solidárias, supermercados solidários, espaços de comercialização solidário)
- Precificação

III – CONSUMIDOR CONSCIENTE

- Organizações coletivas de consumidores
- Compras coletivas
- Associação de produtores-consumidores

IV – FINANÇAS SOLIDÁRIAS

- Bancos comunitários de desenvolvimento
- Cooperativas de crédito
- Fundos solidários
- Fontes de financiamento e captação de recursos
- Modelos de negócios
- Projeto de viabilidade e projeto captação de recursos

METODOLOGIA

Aula expositiva; discussão de textos; aplicação das temáticas a cada grupo presente.

- primeiro momento: apresentação da teoria para organizações tradicionais (aula expositiva)

- segundo momento: aula dialogada com buscas dos alunos sobre temas aplicados em novas economias

- terceiro momento: fazemos juntos aplicação para cada grupo

Obs.: aulas teóricas em sala de aula: 42h (14 dias) / aulas práticas ou de campo: 9h (3dias)

ANEXO IV - Canvas ou Modelo de Negócios da cooperativa de catadores

<p><u>Parcerias Chaves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura • Coca- Cola • Co-Labora ITES • Ministério Público • Ministério Público do Trabalho; • USP; • Moura Lacerda; • Milagre do Verbo; 	<p><u>Atividades Chaves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coleta de material nos geradores; • Triagem do material reciclável na prensa; • Prensagem dos materiais; • Separação de pequenos materiais; • Administração e contato com clientes; 	<p><u>Propostas de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuação pela Sustentabilidade da cidade de Ribeirão Preto – SP; • Atuação na cadeia da reciclagem, através da coleta, triagem e destinação para resíduos sólidos recicláveis. 	<p><u>Relação com Clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contato estabelecido reativamente, por emails ou contatos telefônicos recebidos dos clientes; 	<p><u>Clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atravessador (Dionísio) • Indústrias de Reciclagem* <p>*Possível cliente.</p>
<p><u>Custos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do caminhão. • Manutenção predial. • Remuneração dos cooperados (Sobras) 	<p><u>Recursos chaves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura • Caminhão (Coca-Cola) • Esteira; (Prefeitura) • Prensas; (Coca-Cola) • Bags; • Containers; • Segurança (prefeitura); 		<p><u>Canais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato estabelecido com a prefeitura, e espera reativa ao contato de condomínios e outros clientes privados. 	
		<p><u>Receitas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura • Venda dos materiais para o intermediador. 		

ANEXO V – Modelo de Relatório no primeiro ano de incubadora (2014)

Dinâmica 04: Autogestão

Objetivo: Dialogar sobre alguns conflitos e problemas da cooperativa.

Data: 25 de fevereiro de 2015 às 10h30;

Participantes: Daniel Bellissimo, Carol assistente social.

Organização anterior à dinâmica

- Flip-chart
- Canetinha

Os cooperados foram reunidos em um semicírculo em torno do local onde estava o flip-chart.

Formação dos grupos e início

Cooperados: haviam aproximadamente 24 cooperados, Dona Iracy, Sr. Carlos e Sr. Francisco estavam presentes durante toda a dinâmica.

Foi formado um único grupo com todos os cooperados. Dessa forma começamos a discussão.

Dinâmica nos grupos

Com o objetivo de sanar alguns conflitos e desenvolver ideias de melhoria na organização dos processos de triagem. A dinâmica aconteceu em um formato de assembleia.

Finalização

A discussão foi acontecendo de forma democrática e algumas coisas foram definidas como, por exemplo, as coordenadorias.

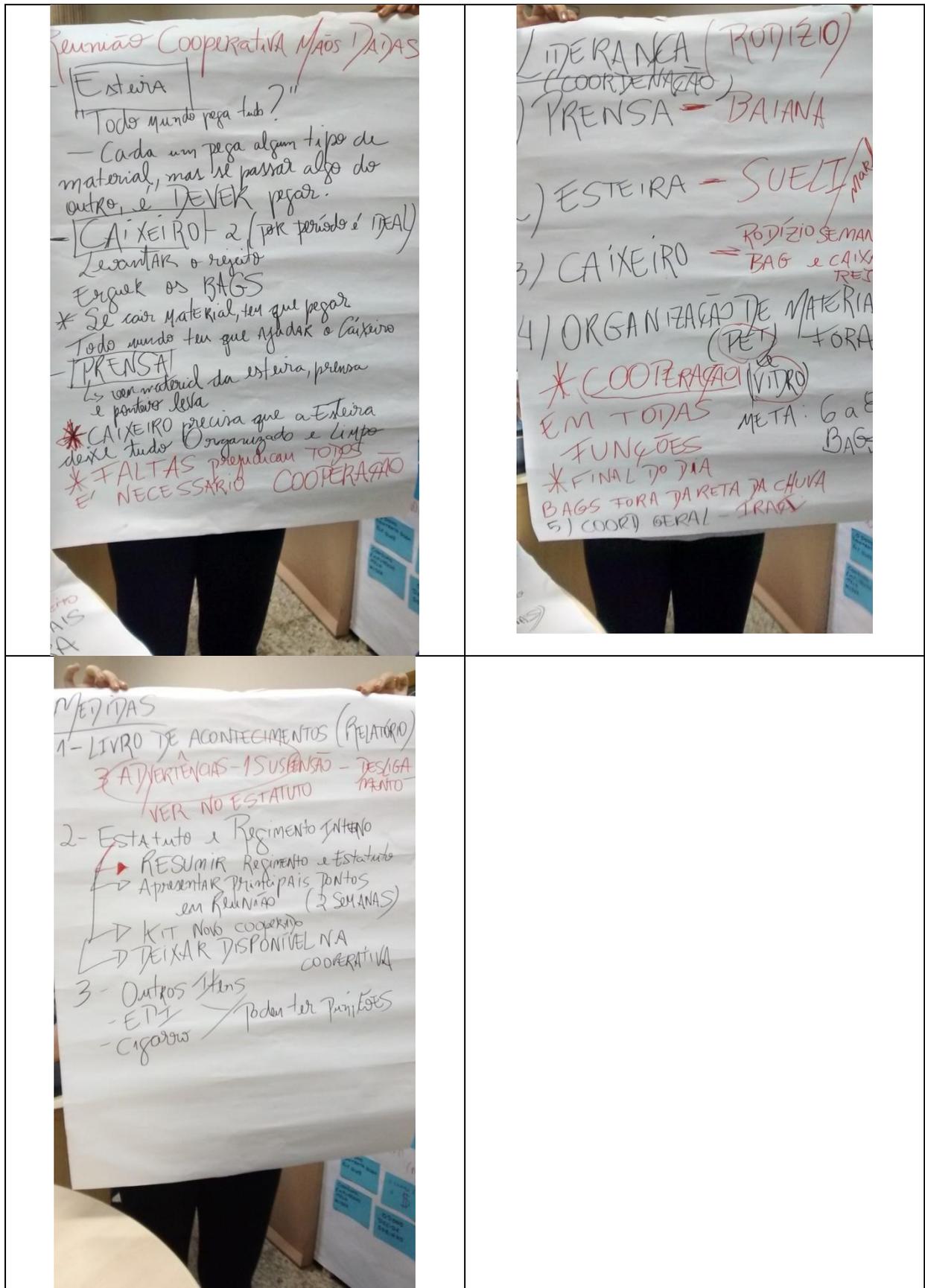
- Prensa – Baiana.
- Esteira – Sueli / Marlene.
- Caixeiro – Rodizio Semanal.
- Organização material de fora – Cooperação em todas as funções, e no final do dia retirar as bags da direção da chuva.
- Cood. Geral – Iracy.

No final teve uma discussão de caráter “pessoal” entre duas cooperadas, mas não atrapalhou o foco da dinâmica.

Resultados

Para nós, como incubadora, foi muito bom definir esses pontos, assim descentraliza as decisões da Dona Iracy, dando mais liberdade aos cooperados.

Fotos



ANEXO VI - Modelo de Relatório no segundo ano de incubadora (2015)**Grupo:****Data:****Duração da reunião:****Presentes:****Tema da formação:****Objetivo:****Descritivo:****1ª – Preparação para o grupo:**

(importante relatar quais as Referências utilizadas – materiais teóricos, cadernos ou apostilas metodológicas ou até mesmo elaboração pela equipe executiva ou professores)

2ª – Método utilizado

(recursos audiovisuais, oral, material de comunicação, roda de conversa, worldcafé, planejamento participativo, apresentação interativa, dinâmica de grupo etc.):

3ª – Descrição dos tópicos abordados;**4ª – Resposta do grupo;**

Importante relatar aqui a resposta do grupo nos níveis:

- i) gestos e linguagem corporal frente ao momento;
- ii) linguagem verbal – trazer parte da fala das pessoas sobre aquele tema;
- iii) satisfação geral em discutir a temática;
- iv) grau de empoderamento e participação das pessoas frente ao tema.

5ª – Resultados do momento formativo;

Saíram propostas de ação referente ao tema? É possível verificarmos aplicabilidade real no contexto das pessoas e do empreendimento?

Quais os resultados possíveis de serem observados:

- i) no nível das relações interpessoais e do desenvolvimento humano;
- ii) na gestão do empreendimento: estratégia, comercialização, comunicação, administrativo-financeiro, autogestão;
- iii) encaminhamentos práticos (ações propostas a partir do tema, que teremos de acompanhar);

6ª INDICADORES DE AVALIAÇÃO – CO-LABORA

Com qual (is) dos indicadores abaixo se relaciona a atividade desenvolvida?

Qual o grau de contribuição da atividade formativa para o avanço de tal indicador?

(considerar -2 muito negativo; -1 negativo; 0 – nulo; +1 positivo; +2 muito positivo)

i) Inclusão social e desenvolvimento do cidadão, considerando:	
a – melhoria de renda e gestão financeira pessoal;	
b – inserção ao trabalho de pessoas excluídas dessa possibilidade;	
c – registro perante aos sistemas da Assistência Social e devido acompanhamento de Saúde;	
d – participação em atividades de cultura e lazer;	
e – melhoria de condições de moradia;	
f – desenvolvimento de atividades formativas de maneira constante, visando o desenvolvimento intelectual, cognitivo e emocional das pessoas envolvidas;	
g – empoderamento e protagonismo demonstrado na condução e liderança do empreendimento perante a sociedade;	
ii) Sustentabilidade do EES, considerando:	
a – o grau de maturidade da sua Autogestão, envolvendo:	
a1 – a democracia e o diálogo participativo na tomada de decisões;	
a2 – igualdade de direitos entre os sócios;	
a3 – controle e gestão dos sócios de forma coletiva, com controle sobre todos os processos produtivos;	
a4 – divisão e rotatividade no cumprimento das atividades inerentes;	
a5 – assembleias e planejamentos realizados de forma participativa;	
b – Organização e controle jurídico, financeiro e contábil;	
b1 – registro formal perante os órgãos competentes;	
b2 – documentação e contabilidade rotineiras em dia;	
b3 – desenvolvimento de sistemas de controle das finanças;	
b4 – elevado potencial de planejamento e previsão da situação financeira com instrumentos adequados apropriados por membros do grupo;	
c – Organização e Desenvolvimento do Processo Produtivo e Inovações presentes;	

d – Comunicação do Empreendimento (com a sociedade, com seus fornecedores, possíveis clientes e clientes);	
e - Viabilidade Econômica e avanço nas estratégias de comercialização;	
iii) Envolvimento na Comunidade, nas Redes e Políticas Públicas, considerando:	
a – participação ativa para o desenvolvimento da comunidade, considerando seu tecido social e ambiental, seu desenvolvimento sustentável;	
b – grau de participação na Rede de Economia Solidária do município, tanto quanto nas Redes estaduais e federais representativas do movimento em que se insere;	
c – grau de participação e articulação para o desenvolvimento de Políticas Públicas que contemplem os EES e a condição de seu segmento em específico;	
d - grau de autonomia e independência de agentes públicos ou privados, para a viabilidade e sustentabilidade do empreendimento, em todas suas dimensões (social, humana, econômica e ambiental).	