

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL CALBINO PINHEIRO**

**A EDUCAÇÃO E A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA  
UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO  
DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES**

**Belo Horizonte  
2010**

**DANIEL CALBINO PINHEIRO**

**A EDUCAÇÃO E A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA**  
**UM ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO**  
**DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Paes de Paula

**Belo Horizonte**  
**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me conceder o dom do discernimento, de modo que termino o Mestrado mais convicto das limitações da ciência, da racionalidade humana e com a certeza, da existência de Deus.

À minha família (meu pai minha mãe e minha irmã), pela educação que me deram, possibilitando que eu chegasse até onde estou hoje.

À minha orientadora, Ana Paula Paes de Paula, por tudo que me ensinou tanto nas questões acadêmicas quanto na vida pessoal, repleta de uma coerência ética e cheia de princípios e valores que fortalecem novas utopias.

A todos os amigos do Cepead: Amon, Renata e Elcemir, pelas provocações intelectuais sobre a temática da economia solidária; aos colegas dos grupos de pesquisa e extensão (Ites-Ufmg), autogestionários, Felipe, Dimitri, Leonardo, Ana Diniz, Raquel Barreto e Cleiton, que contribuíram para as reflexões que emergiram neste trabalho e por me abastecer de esperanças para lutar por modificações na sociedade.

Aos professores Carrieri, Reynaldo e Bené, pelas contribuições teóricas que me forneceram nestes dois anos de trabalho.

À minha amiga Mariana Mayumi, por todos os debates filosóficos e teológicos que realizamos, além das diversas parcerias nos artigos.

Ao Jonathan e a sua mulher (Tita), por me mostrarem onde de fato se encontra a felicidade plena e duradoura.

A meus irmãos que conheci no Cepead, Xambinho, Rafael e Cleytão, que me proporcionaram diversos momentos de felicidade e apoio nos dois anos que vivi em BH.

*São as circunstâncias que fazem os homens.  
Então, façamos as circunstâncias humanamente.*  
*Robert Owen*

## RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo central compreender em que condições situam os trabalhos de educação e repasse de conhecimentos técnico-administrativos e políticos realizados pelas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP's). Feita esta distinção, propôs-se estudar como se configura a educação política desenvolvida pelas ITCP's que realizam esta atividade. Para a constituição da base epistemológica deste trabalho, recorreu-se à teoria crítica. No que se refere à metodologia, apoiou-se na triangulação de métodos, realizando uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Na pesquisa quantitativa, utilizou-se um *survey*. Os resultados indicaram que a maioria das incubadoras afirma desenvolver as atividades de formação técnica e política equitativamente, de modo formal e informal, há mais de três anos, que criam materiais didáticos próprios, e que todos os integrantes participam destes processos. Constatou-se também que relataram desenvolver projetos de pesquisa, realizam debates internos, e apresentam um perfil político que defende a economia solidária como um contraponto à economia capitalista. Os resultados possibilitaram ainda a criação de critérios para a seleção de três incubadoras para análises qualitativas: ITCP/UNEB, ITES/UFBA e INCOOP/UFSCar. Na pesquisa qualitativa, realizaram-se visitas às três incubadoras, entrevistas com os membros e levantamento de dados secundários. Para a análise dos resultados, recorreu-se ao método dialético e à análise de conteúdo. Ao comparar os resultados das duas pesquisas, observaram-se contradições com o que foi afirmado na primeira fase, inferindo que a utilização apenas do método quantitativo não é suficiente para aprofundar nas temáticas estudadas. No que se refere aos resultados da pesquisa qualitativa, confirmou-se que as incubadoras desenvolvem atividades de formação política e técnica. Contudo, nas atividades de formação técnica existem dificuldades para sistematizar e criar materiais didáticos próprios, e as tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial tem ocorrido de modo pontual. Constataram-se ainda contradições na organização interna das incubadoras. Apesar de defenderem a autogestão para os empreendimentos incubados, deparam-se com contradições no que se refere às relações de poder, as decisões coletivas, as divisões de tarefas, a remuneração de seus profissionais, as dinâmicas de jornada de trabalho, nos cursos de formação interna e nos financiamentos. Observou-se também que apesar de alguns membros compreenderem os aspectos negativos, parecem que são poucos os que fomentam propostas para esses problemas. Por fim, confirmou-se que as concepções das três incubadoras seguem o posicionamento de contraponto à economia mercantil. Todavia, constatou-se que as incubadoras têm elaborado poucas estratégias e teorias de mudanças sociais com base nesta perspectiva. Desse modo, infere-se que a dificuldade de formulação de teorias sociais tem refletido na prática das incubadoras, restringindo as tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial, limitando de organizarem-se de modo autogestionário e comprometendo até mesmo as práticas de incubação.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. Educação. Processos de formação. Modos de gestão.

## ABSTRACT

This work aimed at understanding the conditions under which lie the work of education and knowledge transfer of technical and administrative policy made by technology incubators of popular cooperatives (ITCP's). Made this distinction, was proposed study how is education policy implemented by ITCP's. To constitute the epistemological basis of this work, we resorted to critical theory. As regards the methodology, relied on triangulation methods, making a quantitative and qualitative research. In quantitative research, we used a Survey. The results indicated that most activities of technical and policy occurs equally, formally and informally, for over three years, creating their own materials, and that all members participate in these processes. It was also reported that develop research projects, hold internal discussions, and has a political profile that supports the social economy as a counterpoint to the capitalist economy. The results also enabled the establishment of criteria for the selection of three incubators for qualitative analysis: ITCP/UNEB, ITES/UFBA and INCOOP/UFSCar. In qualitative research, there were visits to three incubators, interviews with members and survey of secondary data. For the analysis of the results, we used the dialectical method and content analysis. By comparing the results of two surveys, there were contradictions with what was stated in the first phase, implying that only the use of quantitative method is not sufficient to develop this themes. Regarding the results of qualitative research, was confirmed that the incubators have developed training activities, technical and policy. However, about the activities of technical training, there are problems to systematize and create materials themselves, and to try to reframe the knowledge management has occurred in piecemeal fashion. It found also contradictions in the internal organization of the incubators. Despite propose the self-managed, have contradictions with regard to power relations, collective decisions, divisions of labor, the compensation of its professionals, as well as the dynamics of the working day. It was also noted that incubators have had difficulty in carrying out internal discussions and training courses for teachers, and dependence have funding to carry out the process of incubation. Although some members has understanding the negative aspects of these processes seem to be few who encourage alternative proposals. Finally, it was confirmed that the conceptions of the three incubators is of counterpoint to the market economy. However, few have developed strategies and theories of social change based on this perspective. Thus, it appears that the difficulty of formulating social theories, have to be reflected in the practice of incubators, hampering attempts to reframe knowledge management, limiting to organize themselves so self-managed and committing even the practices of incubation.

**Keywords:** Economic solidary, technology incubators of popular cooperatives, education, management methods.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DICOTOMIA ENTRE A TÉCNICA E A POLÍTICA.....	106
FIGURA 2 – METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DA ITCP/UNEB.....	133
FIGURA 3 – EMPREENDIMENTOS INCUBADOS PELA ITCP/UNEB – GRUPOS E LOCALIDADES .....	152
FIGURA 4 – METODOLOGIA DA ITES/UFBA.....	167
FIGURA 5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE MATARANDIBA.....	180
FIGURA 6 – METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DA INCOOP/UFSCAR.....	200
FIGURA 7 – CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A INCUBAÇÃO DA INCOOP/UFSCAR.....	201
FIGURA 8 – INCUBAÇÃO DA INCOOP/UFSCAR (1998-2006).....	202
FIGURA 9 – INCUBAÇÃO DA INCOOP/UFSCAR (2007-2009).....	203
FIGURA 10 – RELAÇÃO DOS PARCEIROS DA INCOOP/UFSCAR.....	212
FIGURA 11 – METAS DA REDE SOLIDÁRIA DA INCOOP/UFSCAR .....	213
FIGURA 12 – OS REFLEXOS DAS TEORIAS NA PRÁTICA DAS INCUBADORAS .....	240

## LISTA DE TABELA

TABELA 1 – PARADIGMAS EPISTEMOLÓGICOS .....	23
TABELA 2 – INCUBADORAS VINCULADAS À REDE ITCP.....	50
TABELA 3 – EVOLUÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS NO BRASIL.....	54
TABELA 4 – FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS.....	55
TABELA 5 – TIPOS DE MOVIMENTOS E NÚMERO DE PARTICIPAÇÕES.....	55
TABELA 6 – PARTICIPAÇÃO OU DESENVOLVIMENTOS DE ATIVIDADES SOCIAIS DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS.....	55
TABELA 7 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS.....	55
TABELA 8 – INICIATIVAS SOCIAIS DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS.....	56
TABELA 9 – MODOS DE INICIATIVAS SOCIAIS DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS:.....	56
TABELA 10 – TRATAMENTO/DESTINO DOS RESÍDUOS GERADOS NOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS:.....	56
TABELA 11 – RELAÇÃO DAS INCUBADORAS QUE REALIZAM CURSOS DE FORMAÇÃO TÉCNICA:.....	111
TABELA 12 – RELAÇÃO DAS INCUBADORAS QUE REALIZAM CURSOS DE FORMAÇÃO .....	111
POLÍTICA IDEOLÓGICA:.....	111
TABELA 13 – RELAÇÃO DAS INCUBADORAS QUE REALIZAM CURSOS DE FORMAÇÃO POLÍTICA ORGANIZACIONAL:.....	111
TABELA 14 – COMPARAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA:.....	112
TABELA 15 – COMPARAÇÃO NO MODO DE PARTICIPAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA.....	112
TABELA 16 – TEMPO DE REALIZAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA: .....	113

<b>TABELA 17 – FREQUÊNCIA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA:.....</b>	<b>113</b>
<b>TABELA 18 – CARGA HORÁRIA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA:.....</b>	<b>114</b>
<b>TABELA 20 – RELAÇÃO DOS MINISTRANTES NOS CURSOS FORMAÇÃO TÉCNICA E POLÍTICA:.....</b>	<b>115</b>
<b>TABELA 21 – CONTEÚDO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO TÉCNICA.....</b>	<b>115</b>
<b>TABELA 22 – INCUBADORAS QUE DESENVOLVEM PROJETOS DE PESQUISA EM ECONOMIA SOLIDÁRIA: .....</b>	<b>116</b>
<b>TABELA 23 – INCUBADORAS QUE DEBATEM INTERNAMENTE A ECONOMIA SOLIDÁRIA:..</b>	<b>116</b>
<b>TABELA 24 – CONCEPÇÕES TEÓRICAS DAS INCUBADORAS SOBRE A ECONOMIA SOLIDÁRIA:.....</b>	<b>117</b>
<b>TABELA 25 – INCUBADORAS QUE POSSUEM UM POSICIONAMENTO FORMAL SOBRE O PAPEL POLÍTICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:.....</b>	<b>117</b>
<b>TABELA 26 – DELINEAMENTO DAS INCUBADORAS QUE AFIRMAM POSSUIR UM POSICIONAMENTO FORMAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 27 – CARGO DOS ENTREVISTADOS NA INCUBADORA.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 28 – ATIVIDADES PROFISSIONAIS DOS ENTREVISTADOS NA INCUBADORA.....</b>	<b>118</b>
<b>TABELA 29 – TEMPO PARTICIPAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NA INCUBADORA.....</b>	<b>119</b>
<b>TABELA 30 – PARCERIA DA ITCP/UNEB.....</b>	<b>150</b>



## LISTA DE SIGLAS

AATC - Associação Alternativa dos Trabalhadores Cegos  
ACIEPE - Atividade Curricular Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão  
ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário  
AMAC - cooperativa múltipla de Artesãos de Cajazeiras.  
ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária  
APAEB – Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente.  
ARTSOMA - Artesanato Solidário de Matarandiba  
ASCOMA - Associação Comunitária de Matarandiba  
ASCOMAT - Associação Sócio-Cultural de Matarandiba  
ASMOCONP – Associação de Moradores do Conjunto Palmeira  
BANSOL - Banco da Solidariedade  
CEFET-BA – Centro Federal de Educação tecnológica da Bahia  
CEFET/RJ - Centro Federal de Educação tecnológica Celso Suckow da Fonseca  
CEPED - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado da Bahia  
CIGALEs (Clubs d’ Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de L’Epargne),  
CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil  
CNES: Conselho Nacional de economia solidária, e prefeituras municipais.  
COAPES - Cooperação e Ações em Políticas Públicas e economia solidária  
COEP – Comitê de Entidades Públicas no Combate a Fome e pela Vida  
CONSUMOSOL - Articulação Ética e Solidária para o Consumo Responsável  
COOFE - Cooperativa Múltipla Fonte de Engomadeiras  
COOLETIVA - Cooperativa de Coletadores de Materiais Recicláveis do Jardim Gonzaga  
COOPAFRO - Cooperativa de costureiras e artesãos do bairro Pau Miúdo  
COOPERART - cooperativa múltipla dos Artesãos do Bairro de Cajazeiras, Castelo Branco e Adjacências  
COOPERCOOK - Cooperativa de Prestação de Serviços em Culinária de São Carlos  
COOPERCORTE- Cooperativa de mulheres construindo uma realidade diferente  
COOPERJOVENS - Cooperativa de Produção dos Jovens da Região do Sisal  
COOPERLIMP – Cooperativa de Limpeza Jardim Gonzaga Organização;  
COOPERTANE - Cooperativa múltipla união popular dos trabalhadores de Tancredo Neves

COOPERTRAC - Cooperativa de Trabalhadores Cegos.

COOPTIBA - Cooperativa de trabalho do setor energético da Bahia.

COOSTURART E- Cooperativa dos Trabalhadores em Confeções São Carlos

COPPE/UF RJ – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DIESSE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sociais Econômicos

EA's – Empresas autogestionárias

EVA - Etileno-vinil-acetato

FAFIRE- Faculdade Frassinetti de Recife

FAPESP - Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado São Paulo

FBB – Fundação Banco do Brasil

FBES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária;

FEES: Fóruns Estaduais de Economia Solidária;

FEEVALE - Centro Universitário Feevale

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FGV/SP - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo

FSA – Fundação Santo André

FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau

FURG - Fundação Universidade Federal do Rio Grande

GALIMAR - Produção de galinhas caipira para corte e postura

GRUPO PRO - Cooperativa de Cajazeiras

GT's – Grupo de Trabalho

HABIS - Grupo de Pesquisa em Habitação e Sustentabilidade

ITCP's – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

ITCP/UNEB – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual da Bahia.

ITES/UFBA – Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal da Bahia.

INCOOP/UFSCar – Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos.

INFOMAR - Infocentro Comunitário de Matarandiba

LAU – Laboratório de Agricultura Urbana

LETS (Local Exchange trading system),

MADEIRARTE - Marcenaria coletiva no Assentamento Rural Fazenda Pirituba

MCT/FINEP: Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Financiadora de Estudos e Projetos;

MDS: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome;

MEC: Ministério da Educação;

MLSTP – Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe

MST – Movimento dos Sem-Terra

MTE/SENAES: Ministério do Trabalho e Emprego, através da Secretaria Nacional de economia solidária;

NEGP – Núcleo de Pesquisa em Gestão Pública

NEF - Nouvelle Economie Fraternelle

NEOS – Núcleo de estudos organizacionais e sociedade

NUFESMAR - Núcleo de formação em economia solidária

OCB – Organização das cooperativas brasileiras

ONG - Organização Não Governamental

PAC – Projetos Alternativos Comunitários

PEDECO - Plano Estratégico de Desenvolvimento Comunitário

PIPP - Programa Integrado de Projetos Produtivos de Desenvolvimento Sócio-ambiental

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

PRONINC – Programa Nacional de incubadoras de cooperativas

RECRIART - empreendimento de produção de papel artesanal e derivados

REL (Redes de economia Local)

SCA – Sistema de Cooperativista dos Assentamentos

SEAP - Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca

SEBRAE- Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

SEL (Systemes d'échanges locaux)

SEMPRE - Secretaria Municipal da economia, Emprego e Renda

SENAES - Secretária Nacional de Economia Solidária

SESOL - Superintendência de Economia Solidária

SETRE - Secretaria de Trabalho e Esportes

THABA - Tecnologia da Habitação

UCPEL - Universidade Católica de Pelotas

UCSAL - Universidade Católica de Salvador

UEMS - Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul

UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa  
UFBA - Universidade Federal da Bahia  
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo  
UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados  
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora  
UFLA - Universidade Federal de Lavras  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
UFPR - Universidade Federal do Paraná  
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFRPe - Universidade Federal Rural de Pernambuco  
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos  
UFSJ - Universidade Federal de São João Del Rei  
UFT - Universidade Federal de Tocantins  
UFV - Universidade Federal de Viçosa  
UNEB - Universidade Estadual da Bahia  
UNEF – Universidade Estadual do Norte do Fluminense  
UNESP - Universidade Estadual Paulista  
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas  
UNICERP - Centro Universitário do Cerrado  
UNIFACS - Universidade Salvador  
UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá  
UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
UNILASALLE - Centro Universitário La Salle  
UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros  
UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
UNISOL – União e Solidariedade das cooperativas do Estado de São Paulo  
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí  
UNOCHAPECÓ - Universidade Comunitária Regional de Chapecó  
UNOESC - Universidade do Estado de Santa Catarina  
USP - Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 PREMISSAS.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 OBJETIVOS:.....	20
1.4.1 <i>Objetivo geral:</i> .....	20
1.4.2 <i>Objetivos específicos:</i> .....	20
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2 BASE EPISTEMOLÓGICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 UTILIZAÇÃO DOS ESTUDOS CRÍTICOS:.....	23
2.2 A TEORIA CRÍTICA.....	24
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
3.1 A ECONOMIA SOLIDÁRIA .....	32
3.1.1 <i>Origens:</i> .....	32
3.1.2 <i>Origens no Brasil</i> .....	38
3.1.3 <i>Definição:</i> .....	40
3.1.4 <i>Manifestações da economia solidária:</i> .....	42
3.1.5 <i>Definição das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:</i> .....	45
3.1.6 <i>Origens das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:</i> .....	46
3.1.7 <i>A Rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:</i> .....	49
3.1.8 <i>A metodologia de incubação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:</i> .....	51
3.1.9 <i>Os avanços da economia solidária no Brasil:</i> .....	54
3.1.10 <i>Limites e desafios para a economia solidária no Brasil:</i> .....	57
3.2 EDUCAÇÃO .....	62
3.2.1 <i>O paradigma de que educação ocorre apenas na escola:</i> .....	62
3.2.2 <i>Embates sobre a neutralidade da educação:</i> .....	65
3.2.3 <i>A negatividade da neutralidade educacional</i> .....	67
3.2.4 <i>A concepção harmônica e a concepção dialética da educação:</i> .....	70
3.2.5 <i>A educação política e seu método:</i> .....	71
3.2.6 <i>A utopia pedagógica:</i> .....	75
3.2.7 <i>Uma alternativa à utopia pedagógica:</i> .....	76
3.2.8 <i>O cooperativismo como um projeto socialista:</i> .....	78
3.2.9 <i>Uma definição de educação na economia solidária:</i> .....	83
3.3 POR UMA NOVA ADMINISTRAÇÃO NOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS ALTERNATIVOS DE GESTÃO.....	84
3.3.1 <i>Embates sobre a neutralidade da Gestão:</i> .....	84
3.3.2 <i>A negação da neutralidade e da replicação tecnológica</i> .....	87
3.3.3 <i>Os modos de gestão: da heterogestão à autogestão:</i> .....	88
3.3.4 <i>Heterogestão:</i> .....	89
3.3.5 <i>A participação e a cogestão:</i> .....	92
3.3.6 <i>Autogestão:</i> .....	93
3.3.7 <i>Novas perspectivas para uma administração na autogestão:</i> .....	95
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>97</b>
4.1 VÍNCULO EPISTEMOLÓGICO-METODOLÓGICO.....	97
4.2 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO DOS AUTORES.....	99
4.3 MÉTODO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	102
4.4 DELIMITAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO E POLÍTICO.....	105
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>108</b>
5.1 A PESQUISA QUANTITATIVA.....	108
5.1.1 <i>Caracterização:</i> .....	108
5.1.2 <i>Análise dos resultados da pesquisa quantitativa:</i> .....	110

<u>5.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS INCUBADORAS PARA A PESQUISA QUALITATIVA.....</u>	<u>120</u>
<u>5.3 A PESQUISA QUALITATIVA.....</u>	<u>122</u>
<u>5.3.1 Incubadora tecnológica de cooperativas populares da Universidade estadual da Bahia –</u> <u>ITCP/UNEB.....</u>	<u>124</u>
<u>5.3.2 Incubadora tecnológica de empreendimentos solidários da Universidade Federal da BAHIA –</u> <u>ITES/UFBA.....</u>	<u>162</u>
<u>5.3.3 Incubadora regional de cooperativas populares – INCOOP/UFSCar.....</u>	<u>193</u>
<u>5.4 ESTUDO COMPARATIVO – ITCP/UNEB, ITES-UFBA, INCOOP/UFSCAR.....</u>	<u>230</u>
<b><u>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u></b>	<b><u>242</u></b>
<b><u>REFERÊNCIAS .....</u></b>	<b><u>249</u></b>
<b><u>ANEXO A.....</u></b>	<b><u>260</u></b>
<b><u>ANEXO B .....</u></b>	<b><u>267</u></b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema motivador deste trabalho surgiu do grupo de pesquisa de estudos sobre a economia solidária, vinculado atualmente ao Núcleo de Estudos de Gestão Pública (NEGP). Em uma das reuniões de trabalho o autor deste projeto relatou sua experiência em uma incubadora tecnológica de cooperativas populares (ITCP), afirmando que no período não havia desenvolvido diretamente nenhuma atividade de educação política para as entidades incubadas e que a maior parte da educação ministrada se condensava apenas em processos e técnicas de gestão.

Uma das associações vinculadas à incubadora possuía uma excelente situação financeira, o que se devia, provavelmente, às técnicas de gestão aplicadas com sucesso. Contudo, relatos dos apoiadores da associação davam conta que um dos maiores problemas que esta passou a enfrentar não se referia à questão da renda para a sobrevivência, mas sim à baixa conscientização dos integrantes no que se refere aos valores de solidariedade, à tomada de decisão coletiva e à distribuição das sobras. Isso acarretava a permanência dos valores individualistas entre os associados, colocando em xeque o caráter ideológico da associação, que atualmente se assemelha mais a uma pequena empresa capitalista do que a um empreendimento de base solidária. Essa experiência inspirou a elaboração desta proposta para estudar se o desequilíbrio entre a educação política e a administrativa tem ocorrido nas demais incubadoras do País.

Paralelamente à construção desta dissertação, um debate acadêmico travado entre pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais sobre estudos críticos em administração colocava de um lado aqueles que acreditavam que o papel do pesquisador com este viés, deveria romper com as propostas de qualquer modelo de gestão, ainda que alternativo, sob a alegação de que serviam à lógica do capital, e restringir os estudos organizacionais apenas às questões de natureza ideológica, afastando-se das demandas do mundo real, e do outro aqueles que defendiam que a área dos estudos críticos nas organizações deveria, sim, manter os estudos em gestão, contudo modificando-os a partir de uma perspectiva política, cuja ideologia superasse a lógica do capital, pois a gestão em si não seria o problema, mas sim a forma de apropriar-se do conhecimento gerencial e o modo de significar e conduzir a gestão. Acredita-se que os partidários da primeira posição têm dificuldade em compreender que a conscientização política e ideológica dos membros da organização descolada da apropriação e ressignificação do conhecimento gerencial

impossibilita a autogestão, pois, uma vez que este conhecimento segue sendo monopólio de uma elite gerencial, esta continua detendo o poder e reproduzindo a lógica do capital. Este embate levou à uma reformulação do problema inicial, pois, mais do que tentar descobrir quais eram as ITCP's que desenvolvem a educação política, tornou-se fundamental saber que tipo de educação estas vêm desenvolvendo: Seria uma educação política predominantemente ideológica<sup>1</sup> e desvinculada da gestão ou uma educação política que propõe ressignificar a gestão, de modo a alterar a lógica do capital e coletivizar efetivamente o poder?

A educação gerencial abrange conhecimentos de natureza técnica, como aspectos jurídicos, contábeis, processos de produção e qualidade, estoques, logística, pesquisa de mercado, formação de preços, dentre outras ferramentas gerenciais, e conhecimentos de natureza organizacional, como os modos de gestão das organizações (autogestão, cogestão e heterogestão), as relações de poder em estruturas autogestionárias, o processo decisório, a formação de diretorias e comissões, a divisão do trabalho, a mecanização, o uso da tecnologia e o uso das informações. Como já alertava Tragtenberg (1974), as teorias administrativas são ideológicas, refletindo a lógica e o interesse do capital, de modo que o conhecimento tanto técnico e organizacional é instrumentalizado de acordo com esta perspectiva.

No âmbito da economia solidária, a ideologia que alicerça a educação política está relacionada primordialmente às seguintes questões: emancipação, valores de coletivismo e solidariedade, participação e criação de redes solidárias, desigualdades sociais, limites dos sistemas mercantis e busca de caminhos alternativos ao sistema capitalista. A grande lacuna que pode existir neste contexto é a dificuldade de se ressignificar o conhecimento gerencial, técnico ou organizacional, de acordo com esta ideologia, que parece não estar produzindo alternativas para a gestão, na medida em que continua reproduzindo as mesmas práticas do mundo corporativo. Ocorre que o conhecimento gerencial, principalmente o organizacional, também é político e pode não estar sendo tratado como tal, permitindo a hegemonia da perspectiva ideológica capitalista.

Retomando o tema das ITCP's, estas surgiram em decorrência das condições propícias da década de 1990, marcada pelo aumento vertiginoso do desemprego no Brasil, consequência da globalização da economia, da reestruturação produtiva e da privatização das empresas públicas. Isso representou para os trabalhadores brasileiros, principalmente aqueles inseridos no mercado formal, uma forte ruptura, resultando em índices de desempregos expressivos jamais vistos na história do País. Trabalhadores antes incluídos nos mercados

---

<sup>1</sup> Ideológica entende-se por um conjunto de valores, de interesses, não uma atividade neutra, isenta de juízos de valores.



formais vieram somar-se aos já historicamente excluídos, ou seja, aqueles trabalhadores que nunca tiveram trabalho com carteira assinada, provenientes do mercado informal. A partir do momento em que a referência social do trabalhador estava atrelada à sua inserção na economia, a perda do trabalho formal significou muito mais que a perda financeira. Nesta conjuntura desfavorável aos trabalhadores, floresceram importantes projetos, que marcaram os anos de 1990, como reação ao processo de fechamento de postos de trabalho e de exclusão (GUIMARÃES, 1999; GUERREIRO et al., 2004).

Ainda, um movimento composto por um conjunto de militantes de diversas ideologias de cunho social e adversos da ideologia neoliberal, buscava novas estratégias de contraponto à economia mercantil (POCHMANN, 2004).

Neste cenário, como uma alternativa à queda nos empregos formais e como estratégia política de resistência ao capitalismo, surge a proposta da economia solidária, uma retomada dos princípios de cooperativismo do início do século XIX, inspirados pelos socialistas utópicos e libertários como Robert Owen, Saint-Simon, Louis Blanc, Fourier e Proudhon. Um ponto em comum entre estes autores era a proposta de que os trabalhadores se reunissem em associações e cooperativas, e rompessem com a estruturada assalariada, tornando-se os donos dos meios de produção, com o direito de participar dos processos de decisão das organizações. Emergem, assim, princípios que se tornaram a essência do cooperativismo: a propriedade social dos meios de produção, a gestão democrática destes meios e a orientação da produção em função da satisfação das necessidades humanas (RIOS, 1989).

Segundo Singer (2002), a economia solidária se pauta na proposta de união entre os valores solidários e as necessidades de produção e geração de renda, na busca por um desenvolvimento sustentável e alternativo ao sistema capitalista vigente. No Brasil, existem diversos órgãos que apoiam a economia solidária: Secretaria Nacional de economia solidária (SENAES), Associação dos Trabalhadores de empresas Autogestionárias (ANTEAG), Central Única dos Trabalhadores (CUT) e as diversas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. Estas incubadoras são, em sua maioria, órgãos ligados às diversas Universidades do País, que têm por objetivo utilizar os recursos humanos e os conhecimentos da Universidade na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores para a construção de atividades autogestionárias, visando a sua inclusão no mercado de trabalho (GUIMARÃES, 1999). Atualmente, existem no País 110 incubadoras tecnológicas de cooperativas populares desenvolvendo estas atividades. Destas, 40 estão vinculadas à Unitrabalho, 45 à Rede de ITCP's, e 25 não têm vínculos institucionais diretos. Para este trabalho, recorreu-se ao estudo apenas das incubadoras vinculadas à Rede de ITCP's. A justificativa para tal escolha é que as

incubadoras do País vinculadas à Rede são as mais antigas e parte-se da premissa que são as que mais se aproximam de um caráter político sobre o papel da economia solidária e da educação como estratégia política.

## **1.1 O problema de pesquisa**

No que tange as cooperativas e às associações no Brasil, segundo dados do mapeamento realizado, entre 2005 e 2007, pela Secretaria Nacional de economia solidária, constata-se um aumento significativo destes empreendimentos econômicos solidários, bem como a sua inserção nos movimentos sociais e no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam à sociedade em geral.

Não o bastante o aumento do número de empreendimentos solidários, que servem como mecanismo de geração de renda e como instrumento político, ocorrem diversos problemas, como: divisão nos processos de trabalho, distribuição de renda desigual entre os membros das cooperativas e associações, formação de quadros de gestão, presença de valores individualistas entre os cooperados e dificuldade em agregar os associados nos processos de tomadas de decisão (VIEITEZ; DAL RI, 2001). Além disso, a expansão das cooperativas em espaço físico, da produção ou do número de associados, muitas vezes, geram-se estruturas rígidas e burocratizadas, reproduzindo os sistemas vigentes das empresas capitalistas (FRANÇA, 2008).

Diante do exposto, pode-se citar que os limites e os principais desafios a serem superados pela economia solidária hoje são: necessidade de superação da competição com o capitalismo para sobreviver sem sofrer suas influências; modificação dos valores individualistas ainda presentes nos cooperados para valores de solidariedade; conscientização da importância da participação de todos na tomadas de decisão; e tomada de consciência de um trabalho para um projeto político de mudança social, e não apenas de sobrevivência (SINGER, 2002; FRANÇA; LAVILLE, 2004; CANDEIAS, 2005).

A educação emerge como uma saída, pois aponta para um processo de conscientização dos atuais problemas, para o reforço dos valores solidários e para a politização dos trabalhadores. Esta proposta é defendida por diversos autores quando abordam a educação em uma perspectiva voltada para a economia solidária, como Arroyo e Schuch (2006), França e Laville (2004), Singer (2002), Vieitez e Dal Ri (2001) e Gutierrez (1988, 1999a, 1999b).

Diante deste cenário, sendo as ITCP's um órgão de apoio a diversas cooperativas e associações no Brasil, busca-se compreender em que condições se situam os trabalhos de

educação no repasse de conhecimentos técnico-administrativos e políticos realizados pelas incubadoras para as cooperativas e associações? Feita esta distinção, propõe-se estudar como se configura a educação política desenvolvida pelas ITCP's que realizam esta atividade. Trata-se de uma educação meramente ideologizada, ou se faz uma reapropriação e ressignificação do conhecimento gerencial, seja ele técnico, ou organizacional?

## **1.2 Premissas**

As premissas que procura-se confirmar no presente trabalho são duas:

- a) A educação desenvolvida nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares tem um enfoque muito mais voltado para o plano gerencial do que para uma educação política.
- b) As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares que adotam um enfoque mais voltado para a educação política têm dificuldades para realizar uma reapropriação e ressignificação do conhecimento gerencial, de modo a fazer prevalecer sua perspectiva ideológica.

## **1.3 Justificativa**

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, pelo reduzido número de estudos sobre educação relacionados à economia solidária e às incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. No levantamento da literatura, não se encontrou nem um trabalho que mapeasse se as incubadoras no Brasil desenvolvem atividades educativas, e tampouco que esclarecesse que tipo de educação desenvolvem e se reforçam os valores essenciais da economia solidária ou ficam apenas no plano do conhecimento gerencial. Também não se encontraram estudos que avaliassem que modelos de gestão são implementados e repassados pelas ITCP's para suas incubadas. Dessa forma, não há informações se estes modelos de gestão são importados dos "clássicos" livros de administração ou se são construídos de acordo com a realidade dos empreendimentos solidários.

O resultado da pesquisa pode ser útil tanto às incubadoras tecnológicas de cooperativas populares como ao próprio projeto político que circunda a economia solidária. Quanto às ITCP's, espera-se que os resultados e análises sobre a educação e os modelos de gestão desenvolvidos pelas ITCP's possibilitem repensar as suas diretrizes políticas e estratégicas;

quanto à economia solidária, que este estudo venha a fomentar o debate sobre a importância da educação neste contexto, de modo que a educação proposta não se restrinja ao repasse e à reprodução de modelos gerenciais, mas que venha a reforçar os valores solidários propostos pela economia solidária às cooperativas e às associações do País. Acredita-se que isto possa ser um forte instrumento para reduzir os atuais fatores limitantes encontrados na maior parte dos empreendimentos solidários do País.

Espera-se também que este trabalho abra espaço para um novo campo de pesquisa sobre os estudos organizacionais, que contemple o estudo dos modos de gestão implementados no contexto da economia solidária. Busca-se então, refletir sobre a criação de modos de gestão que atendam às questões administrativas e políticas e que sejam coerentes com as realidades das estruturas organizacionais das cooperativas e associações.

## **1.4 Objetivos:**

### **1.4.1 Objetivo geral:**

Compreender se as ITCP's que declaram desenvolver a educação política caminham para uma perspectiva de ressignificação do conhecimento gerencial, técnica ou organizacional, ou permanecem apenas no campo ideológico que sustenta a economia solidária.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar o mapeamento de todas as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do Brasil vinculadas à Rede ITCP, para compreender quais desenvolvem a educação nos âmbitos técnico e político;
- b) Identificar se as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do Brasil vinculadas à Rede desenvolvem entre seus membros estudos e pesquisa sobre assuntos relacionados a economia solidária;
- c) Identificar se existe equilíbrio entre as atividades de formação técnica e política realizadas pelas incubadoras que alegaram desenvolver tais atividades;
- d) Identificar se as incubadoras têm um posicionamento político formal sobre o papel da economia solidária e citar qual seria este;
- e) Identificar qual é a concepção dos membros da incubadora sobre a importância da educação política e técnica (ou seja, se estes vêm a gestão como ideológica);

- f) Identificar se os resultados dos cursos de formação refletem no cotidiano dos empreendimentos solidários incubados, possibilitando que se estruturam de modo autogestionário;
- g) Identificar se as incubadoras que prezam pela autogestão conseguem se estruturar deste modo.

## **1.5 Organização da dissertação**

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam os fatores que motivaram esta pesquisa, os objetivos, a justificativa e as premissas do estudo.

O segundo capítulo refere-se à base epistemológica utilizada. Por afinidades ideológicas dos autores, recorreu-se às perspectivas da teoria crítica. O terceiro capítulo corresponde ao referencial teórico. Divide-se em três subcapítulos. O primeiro aborda as origens da economia solidária, seus modos de manifestação, os limites e desafios e as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. O segundo trata-se das perspectivas de uma educação crítica vinculada às propostas dos modos de autogestão como tentativas de suprir os problemas presentes na economia solidária e constituir novas estratégias de mudanças sociais. O terceiro considera os modos de gestão e a importância da ressignificação do conhecimento gerencial nos contextos autogestionários. Parte-se das argumentações de que a gestão e a técnica não são neutras e de que os valores presentes nos empreendimentos solidários são diferentes das organizações convencionais, e com isso as propostas de gestão não podem ser replicadas sem adaptações para estas realidades.

O quarto capítulo consiste em abordar sobre o método utilizado, na qual se recorre a duas estratégias de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. Como método de análise dos resultados, utilizam-se a análise de conteúdo e a análise dialética. Também, retoma-se a base epistemológica utilizada, defendendo a importância de manter um vínculo entre a epistemologia e o método de pesquisa a ser utilizado.

O quinto capítulo, compreende à apresentação e análise dos resultados: primeiro, da pesquisa quantitativa; em seguida, relatam-se alguns critérios para selecionar três incubadoras que afirmaram contemplar os objetivos propostos no trabalho; por fim, inicia-se a pesquisa qualitativa, na qual se confrontam os resultados desta com os da primeira fase, realizando um estudo comparativo entre as três incubadoras.

O sexto capítulo é dedicado às conclusões e recomendações. Inicialmente, abordam-se as conclusões em relação aos objetivos do trabalho e as limitações da pesquisa quantitativa. Por último, foram feitas algumas recomendações às incubadoras do Brasil e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 BASE EPISTEMOLÓGICA

### 2.1 Utilização dos estudos críticos:

Escolher uma perspectiva crítica é uma tarefa árdua, visto que se rompe com a solidez do funcionalismo, que propõe pesquisas que geram hipóteses e modelos teóricos de trabalhos empíricos, para aproximar-se da incerteza e da produção de um conhecimento questionado pelo próprio pesquisador, no qual se colocam muitas vezes, à prova as conclusões e os resultados alcançados (PAES DE PAULA, 2008).

Outro desafio para esta perspectiva é a própria definição do conceito de crítica. Paes de Paula (2008), antes de defini-lo, busca contextualizá-lo recorrendo aos quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979): funcionalismo, interpretacionismo, estruturalismo radical e humanismo radical (TABELA1).

**Tabela 1 – Paradigmas epistemológicos**

	<b>SUBJETIVO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>ORDEM</b>	Interpretativo	Funcionalismo
<b>MUDANÇA</b>		Estruturalismo
<b>RADICAL</b>	Humanismo radical	radical

Fonte: Burrell e Morgan, 1979 (adaptado)

Nesta classificação, os autores fazem uma separação entre a objetividade (funcionalismo e estruturalismo radical) e subjetividade (humanismo radical e interpretacionismo). Ainda, nos quadrantes da subjetividade se encontram a fenomenologia e o existencialismo, vinculados ao interpretacionismo e ao humanismo radical, respectivamente (CALDAS; VIEIRA, 2006). Embora a crítica e o interpretacionismo se situem no mesmo grupo, aponta-se que uma das diferenças fundamentais entre as duas perspectivas é a questão da emancipação. A crítica está no domínio da mudança e da transformação radical da sociedade, pressupondo um comprometimento com as possibilidades revolucionárias, enquanto o interpretacionismo se situa no campo da regulação social e se mantém no terreno do reformismo (PAES DE PAULA, 2008).

Após a breve contextualização da perspectiva crítica, Paes de Paula (2008, p.xiv) busca definir este conceito recorrendo a Foucault e a Kant. Segundo a autora, o primeiro define a crítica como “a arte da inservidão voluntária, da indolacilidade refletida, em outras palavras, é uma atitude de resistência em relação à governamentalização que procura sujeitar

os indivíduos“. Já na concepção de Kant, “é a saída do homem do seu estado de menoridade, isto é, a sua superação da incapacidade de servir de seu entendimento sem a direção de outrem ou o alcance da emancipação”.

Ao recorrer à questão da emancipação na definição do conceito de crítica, a autora conclui que a crítica pode ser identificada com o humanismo radical e com o conceito de dialética. Quanto à ligação com o primeiro ponto:

[...] a crítica pode ser identificada com o humanismo radical, já que é o humanismo, que nasce na Antiguidade entre os filósofos gregos e romanos e é resgatado no contexto do Renascimento, que considera o homem um sujeito autodeterminado, autoconsciente e autônomo, capaz de refletir sobre sua realidade e fazer as escolhas que moldarão seu destino.

Em relação à ligação do conceito de crítica com a dialética, Paes de Paula (2008, p.xv) define:

- a) os processos de transformação são constituídos por períodos lentos, que acumulam pequenas alterações quantitativas, e por períodos de aceleração, quando ocorrem alterações qualitativas, ou seja, saltos e modificações radicais (lei da passagem da quantidade à qualidade); b) as coisas estão inter-relacionadas, e os aspectos da realidade entrelaçam-se em todos os níveis, quer dizer, nada pode ser compreendido isoladamente, e cada realidade tem sempre dois lados, que constituem uma unidade, mas que geral, são contraditórios (lei da interpretação dos contrários); e c) toda afirmação pode ser negada, e negação desta afirmação também pode ser negada, de modo que a síntese da realidade é a negação da negação, podendo mesmo essa síntese ser revista (lei da negação da negação).

Diante do exposto, a crítica pode ser exercida por intermédio da dialética, colocando em questão as realidades que a circundam continuamente, em que cada síntese a que se chega precisa situar-se sob constante questionamento.

Quanto ao campo dos estudos organizacionais, os estudos críticos se encaixam em duas vertentes: a teoria crítica e o pós-modernismo (ALVESSON; DEETZ, 1999). Dentre as duas correntes, propõe-se aqui a adoção da perspectiva da teoria crítica, que defende:

1. Orientação para a emancipação do homem na sociedade. Permite compreender a sociedade e agir. Não se limita a compreender o mundo, mas examina-o visando possibilidades; 2. Manutenção de comportamento crítico. O teórico crítico mantém e realimenta seu comportamento crítico freqüente a tudo que existe, sem se conformar com o que é dado como descrição do real (CALDAS; VIEIRA, 2006, p.62).

## **2.2 A teoria crítica**

A teoria crítica, historicamente, está associada ao Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt, fundado em 1923, que teve como membros diversos intelectuais, como Max



Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Jurgen Habermas, Walter Benjamin, Leo Lowenthal, Franz Neumann, Friedrich Pollock, Erich Fromm, Ernst Bloch e Felix Weil (WIGGERSHAUS, 2002).

O termo *teoria crítica* apareceu pela primeira vez em 1937, no ensaio teórico de Max Horkheimer “*Teoria Tradicional e Teórica Crítica*”. Neste trabalho, propõe-se romper com uma visão instrumental e positivista, desinteressada da realidade – a teoria tradicional –, que buscou um saber racional que denunciasses o irracional existente na história e na sociedade. Na visão de Bronner (1997, p.15):

[...] seu propósito foi destacar a maneira como a teoria crítica militava contra todas as tentativas de construir um sistema fixo e contra todas as tentativas de identificar o sujeito ao objeto, fossem elas concebidas como instituições sociais ou categorias abrangentes da filosofia.

Na concepção de Morgado (2005, p.3) a teoria crítica é “uma determinada teoria da sociedade, um método de investigação e uma Escola de Pensamento”. Ainda, por teoria crítica considera-se:

[...] 1. uma referência à investigação teórica iniciada por Horkheimer, Adorno, Simmel, Luckács, entre outros, na qual se analisavam (segundo uma perspectiva histórica) as reais possibilidades de podermos vir a coexistir uma sociedade organizada racionalmente, sem que isso implicasse a subordinação da vontade e da individualidade à autoridade logocêntrica; 2. Menção a obras de autores associados à linha de investigação da Escola de Frankfurt, a partir de 1950. O nome, Escola de Frankfurt, foi adotado neste mesmo ano pelos membros do Instituto de Pesquisas Sociais. [...] Entre 1930 e 1970 a “teoria crítica” se define como uma análise crítica da sociedade, mas diz-se também proponente de um método que contribui para a erradicação das várias formas de dominação da sociedade em nome de uma autoritária “razão instrumental”; 3. teoria que tinha como objetivo incluir todas as ciências sociais num projeto comum que visasse a construção de uma teoria materialista da sociedade (segundo a tradição marxista); 4. Estudo do papel da ciência e da tecnologia moderna, sendo-lhe atribuído um papel negativo na formação da consciência e da razão; [...] 5. oposição, sob as formas de análises e produções teóricas, à estrutura racional das sociedades contemporâneas; [...] 6. teoria que no fim dos anos sessenta serviu como referência teórica para movimentos sociais de protestos na Alemanha.

Além dessas características levantadas por Morgado (2005), ao se recorrer à leitura de outros pesquisadores sobre teoria crítica e àqueles da Escola de Frankfurt, podem-se traçar alguns pontos em comum da teoria, tais como: (a) compromisso com a justiça social; (b) crítica a opressão; (c) oposição ao materialismo mecanicista; (d) ligação da teoria e prática; (e) uso de métodos dialéticos; (f) renúncia ao *status quo*; (g) enfoque na emancipação; e (h) preocupação com o fomento de uma educação crítica.

No que tange ao compromisso da teoria crítica com a justiça social, nas leituras de Bronner (1997), Freitag (2004), Kincheloe e McLaren (2006) e Paes de Paula (2008) esta sempre expressou interesse pela abolição da injustiça social. Tinha como questão mostrar que interesses repressivos estavam ocultos em formulações supostamente neutras da ciência. Tinha também um compromisso com a integridade do indivíduo e com a liberdade para além dos parâmetros existentes.

Quanto à preocupação de se restringir a todos os modos de opressão, Bronner (1997, p.12), afirma:

A teoria crítica desejava ir além do dogma estupefaciente e do coletivismo do que ficou conhecido como “socialismo realmente existente”. A estrutura ideológica e institucional da opressão sempre foi trazida ao primeiro plano e transformada em alvo de ataques. Foi isso que nutriu a preocupação da teoria crítica com a utopia e seu compromisso inabalável com a experimentação com novas formas de experiência e análise.

Kincheloe e McLaren (2006) e Bronner (1997, p.12) também abordam a oposição da teoria crítica ao materialismo mecanicista:

[...] sua oposição ao materialismo mecanicista e a todas as formas a-históricas de interpretação, sua ênfase no método dialético e na importância da tradição idealista para o marxismo e sua preocupação com a consciência e com a superação da alienação, transformou seus pensadores em muito mais do que simples precursores da “Escola de Frankfurt”.

A preocupação em manter uma ligação da teoria com a prática se caracterizou como um dos pontos centrais da teoria crítica. Paes de Paula (2008, p.2), ao definir seu objetivo, ressalta:

Seu objetivo é promover a reflexividade e uma nova base para a práxis, que uniria teoria e prática, realizando as seguintes tarefas: uma oposição ao determinismo econômico e a qualquer teoria etapista da História por meio da crítica ao “socialismo realmente existente”; e um resgate da relação entre o marxismo e a filosofia para fazer uma revisão das categorias marxistas e da teoria anacrônica da revolução inserida pela leitura que Lênin faz da obra de Marx, desnudando o que dificulta a prática revolucionária e o seu desfecho emancipatório.

Bronner (1997), ao tratar das contribuições de alguns teóricos da Escola de Frankfurt, como Karl Korsch, Georg Luckács e Ernst Bloch, ressalta que todos eles tiveram uma extraordinária influência no desenvolvimento da teoria crítica. Observa que eles rejeitavam as restrições disciplinares rígidas e procurava reconstituir a ligação entre a teoria e a prática.

Tentando resgatar essa preocupação com a teoria e a prática, Pucci (1995, p.36) observa que esta nova proposta de práxis surge com Horkheimer no ensaio “*Teoria Tradicional e Teoria Crítica*”, no qual observou que a teoria tradicional, por querer ser mais rigorosa em seu método de pesquisa para que os resultados fossem os mais objetivos e alcançassem a maior aplicabilidade prática, acaba por, paradoxalmente, tornar-se mais abstrata, não se ocupando das situações reais em que a ciência é usada e para que fim é usada. Já a teoria crítica, por não aceitar a resignação dos homens à ordem totalitária, favorece a realização da autonomia e determinação do homem. Ainda, acrescenta que a incapacidade da ideologia burguesa de pensar a relação orgânica entre teoria e práxis deve ser entendida como a não superação do dualismo cartesiano entre o pensar e o ser. Entretanto, “a teoria crítica que se torna um poder real, que promove através dos sujeitos uma grande revolução histórica, tem condições de superar esse dualismo”. Por fim, o autor conclui que a organicidade da teoria-prática prende-se a sua vinculação com os ideais de transformação portados pela classe trabalhadora. Cita a seguinte passagem de Horkheimer (1991):

[...] a função da teoria crítica torna-se clara se o teórico e a sua atividade específica são considerados em unidade dinâmica com a classe dominada, de tal modo que a exposição das contradições sociais não seja meramente uma expressão da situação histórica concreta, mas também um fator que estimula e que transforma.

Quanto à utilização dos métodos, a teoria crítica utiliza o marxismo para explicar o funcionamento da sociedade e a formação de classes e a psicanálise para explicar a formação do indivíduo. Recorre, com isso, ao modernismo e aos marcos dialéticos de Hegel e Marx, nos quais recupera também o humanismo do Renascimento (PAES DE PAULA, 2008, p.3). Busca-se, segundo a autora,

[...] dialogar com a filosofia alemã, realizando uma síntese entre o idealismo alemão, que reduz o ser ao pensamento, considerando o espírito, a consciência as idéias e a vontade como dados primários para resolver os problemas filosóficos, e o materialismo dialético marxista, que critica a filosofia materialista a-histórica e mecanicista, propondo uma concepção de história forjada pela atividade humana, ou práxis, dentro de determinadas condições materiais que variam no espaço e no tempo.

O método dialético torna-se uma das principais ferramentas da teoria crítica, como cita Pucci (1995, p.40): a perspectiva da negação da negação acompanha a teoria crítica em todos os momentos. Ele corrobora sua afirmação citando a seguinte passagem de Rouanet (1986):

[...] a Escola de Frankfurt dialetiza o processo de ideologização, já desde a fase dos *studien*. As ideologias, nascidas num contexto de repressão, não são em si mesmas repressivas,

assim como a interiorização da cultura, que é princípio equivalente à introjeção de impulsos e tendências emancipatórias. [...] os aparelhos ideológicos não são meros canais de circulação dos valores dominantes, podendo funcionar ambigualmente, como o campo em que se estrutura uma resposta anti-hegemônica.

Grande contribuição para o método foi a dialética negativa de Adorno. A dialética negativa consistia no esforço permanente de evitar as falsas sínteses, de desconfiar de toda e qualquer proposta definitiva para a solução de problemas e da rejeição de toda visão sistêmica e totalizante da sociedade. Dessa forma, na dialética de Adorno é possível encontrar um inconformismo ao *status quo*, representando um esforço permanente da razão no sentido de resgatar do passado as dimensões reprimidas e não concretizadas no presente, transferindo-as para um futuro pacificado em que as limitações do presente se anulem (PAES DE PAULA, 2008; FREITAG, 2004; BRONNER, 1997).

A teoria crítica também buscou sua contribuição na proposta de emancipação, que deve ocorrer nos planos físico, intelectual e social. Para isso, é necessário transformar as condições socioeconômicas da sociedade. Este processo ocorreria por meio da reflexão acerca dos pressupostos necessários para transformar a sociedade e a vontade de submeter à teoria aos interesses da ordem prática, resistindo contra formas de poder dominantes (MORGADO, 2005).

Por fim, pode-se constatar a opinião de diversos autores sobre a contribuição da teoria crítica para a educação (KINCHELOE e MACLAREN, 2006; SILVA, 1994; FREITAG, 2004; PUCCI, 1995). Segundo Silva (1994), a teoria crítica é um estilo de análise desenvolvido pela Escola de Frankfurt para fazer uma crítica às formas educacionais existentes. Para Freitag (2004, p.145), “como na Alemanha, a teoria crítica está incentivando, no Brasil, a formação de uma pedagogia crítica”. Já para Kincheloe e Maclaren (2006), o papel da teoria crítica na educação serve para contestar o poder do discurso dominante nas escolas, que enfraquece os múltiplos significados da linguagem, estabelecendo uma leitura que implanta determinada mensagem ideológica/hegemônica na consciência dos estudantes leitores. Ainda, possibilita a reflexão e esperança de que as escolas podem ser cenários de resistência e de possibilidade democrática por meio de esforços conjuntos entre professores e alunos para o trabalho segundo um esquema pedagógico libertário. Além deles, Pucci (1995) busca fazer uma ligação da teoria crítica com a construção de uma teoria pedagógica recorrendo à argumentação da educação como ato de refletir e da “desbarbarização”.

Segundo o autor, o ato de refletir resgata uma dimensão que vai além do círculo da mercadoria, do repetitivo, tornando-se educativo, formativo. Ele ressalta uma citação de Marcuse (1988) para expressar essa conotação:

O pensamento dialético começa com a experiência de que o mundo é não-livre: isto quer dizer o homem e a natureza existem em condições de alienação, existem como ‘outra coisa que não o que eles são’. Qualquer modo de pensamento exclui essa contradição de sua lógica com uma lógica falha. O ‘pensamento corresponde’ à realidade, compreendendo sua estrutura contraditória. Aqui o princípio dialético leva o pensamento para além dos limites da filosofia. Pois compreender a realidade, significa compreender o que as coisas realmente são, e isto, por sua vez, significa rejeitar sua mera facticidade. O pensamento dialético torna-se assim negativo em si mesmo. Sua função é romper com a autoconfiança e autosatisfação do bom senso, é solapar a confiança sinistra no poder e na linguagem dos fatos, é demonstrar que a não-liberdade está tão no cerne das coisas, que o desenvolvimento das contradições internas leva necessariamente a uma mudança qualitativa: a explosão e catástrofe do estado estabelecido das coisas (PUCCI, 1995, p.46-47).

Pucci (1995, p.47) cita ainda que Adorno também resgata a função educativa do refletir no texto *A educação após Auschwitz*<sup>2</sup>, pois inicia o artigo com a frase “Para a educação, a exigência que Auschwitz não se repita é primordial”. E afirma que “a educação só teria pleno sentido como educação para a auto-reflexão crítica”. A educação pela auto-reflexão crítica significa para Adorno a busca da autonomia, da autodeterminação kantiana, do homem enquanto sábio fazendo uso público de sua razão, superando os limites da liberdade trazidos pela barbárie. O autor ainda complementa que a autoreflexão crítica representa para os frankfurtianos um elemento fundamental na luta pela emancipação, uma vez que os dominados podem ser esclarecidos sobre a situação enquanto classe explorada e subordinada no sistema capitalista. Seria, assim, um instrumento para a conseqüente ação transformadora que a reflexão crítica exige. A autoreflexão crítica se torna educativa quando esclarece os mecanismos de alienação e de manipulação ideológica presentes do sistema e na revelação das verdades não intencionais que poderiam estar ocultas na sociedade. Pucci (1996, p.48), ainda reforça este argumento citando Giroux (1986):

Ao contrário das explicações tradicionais e liberais da escolarização, com sua ênfase nas continuidades históricas e no desenvolvimento histórico, a teoria crítica dirige a educação para um modo de análise que enfatiza rupturas, descontinuidades e tensão na história, todas as quais se tornam valiosas na medida em que enfatizam o papel central da ação humana e da luta, ao mesmo tempo que revelam o hiato existente entre a sociedade atual e a sociedade como poderia ser.

O segundo ponto da teoria crítica na construção de uma teoria pedagógica levantado por Pucci (1995, p.50) é a educação para a “desbarbarização”. O autor cita que Adorno definia a barbárie como o fascismo, o preconceito delirante, a repressão, o genocídio e a tortura. Isso significava a continuidade do potencial autoritário, que gera esta situação. Nos texto *Tabus a respeito do professor*, Adorno constata que a sociedade teve uma recaída

<sup>2</sup> Nome dado a um grupo de campo de concentração localizado no sul da Polônia, na Segunda Guerra Mundial.

humana na mais profunda barbárie e que o essencial reside na desbarbarização dos indivíduos. E o processo de desbarbarização consiste em restabelecer as condições de autonomia, de consciência e de liberdade do indivíduo, do sujeito do ambiente social, tendo a escola um papel fundamental:

A “desbarbarização” da humanidade é o pressuposto imediato de sua sobrevivência. A ela deve servir a escola, por limitados que sejam seu âmbito e suas possibilidades e, para tanto, precisa libertar-se dos tabus, sob cuja pressão se reproduz a barbárie. [...] Opor-se a isso tudo que o mundo de hoje nos oferece e que, no presente momento, não admite vislumbrar outra possibilidade de resistência mais ampla, é competência da escola (PUCCI, 1995, p.50).

Pode-se constatar que o autor, a partir das citações de Marcuse, Adorno e Giroux, e baseando-se nas premissas da função educativa do refletir e na responsabilidade da escola no processo de desbarbarização, tenta corroborar a tese de que a teoria crítica teve também a intenção de contribuir para a construção de uma pedagogia crítica, ou educação crítica.

A proposta de delimitar alguns pontos em comum da teoria crítica recorrendo-se à interpretação de estudiosos sobre o tema foi utilizada devido à dificuldade de se encontrar nas obras dos representantes da Escola de Frankfurt, os fundadores da teoria crítica, esclarecimentos explícitos do que seria a teoria crítica e seus objetivos. Causa disso é a heterogenia nos posicionamentos epistemológicos e políticos dos fundadores desta teoria. Como observa Freitag (2004, p.33), a “teoria crítica sugere uma unidade temática e um consenso epistemológico teórico e político que raras vezes existiu entre os representantes da Escola”. Além disso, argumenta-se que o próprio termo *Escola de Frankfurt* tratou-se de uma “etiqueta adotada externamente nos anos 60, etiqueta essa que Adorno acabou por adotar com evidente orgulho” (WIGGERSHAUS, 2002, p.34).

Apesar das possíveis leituras que se possa fazer da teoria crítica e dos seus representantes, buscou-se recorrer a esta perspectiva como base de fundamentação epistemológica, devido à similaridade com a proposta deste trabalho. A utilização do método dialético, a negação do *status quo*, as propostas de justiça social, o ideal emancipatório, a ligação da teoria e práxis, e a abordagem da criação de uma educação crítica tornam-se congruentes com a proposta de estudar a educação e a gestão nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares e com o objeto de estudo: a economia solidária. Essa similaridade é registrada por Paes de Paula (2008, p.19), que observa, que ao tratar da teoria crítica,

torna-se importante identificá-la com um projeto de reconstrução fundamentado em formas concretas de solidariedade e sustentabilidade econômica e social, como ocorrem nas experiências autogestionárias e nas práticas legítimas de economia solidária.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 A economia solidária**

##### **3.1.1 Origens:**

A proposta de uma economia solidária se fortalece na década de 1990, devido à junção de dois fatores específicos. O primeiro diz respeito ao aparecimento de um enorme excedente de mão de obra em escala global. Observou-se uma contenção do segmento organizado do trabalho, principalmente dos setores assalariados regulares e homogêneos, das empresas capitalistas. Além do desemprego formal, constatou-se a ampliação do segmento não organizado do trabalho, responsável por ocupações precárias e heterogêneas, oriundas de um setor informal. O segundo foi a busca por novos modelos alternativos de gestão ao sistema capitalista, principalmente em um contexto marcado pelo fracasso das propostas políticas de cunho social. Assim, militantes, em sua maioria antineoliberais, que vieram de diversos movimentos sociais críticos e engajados na construção de alternativas de organização social e laboral, encontraram na proposta de economia solidária uma saída política capaz de fazer frente ao capitalismo e gerar trabalho e renda para os setores excluídos da sociedade (POCHMANN, 2004).

Esta proposta, contudo, tem sua inspiração na retomada de princípios do cooperativismo do início do século XIX, que foram inseridos por socialistas utópicos e libertários, como Robert Owen, Saint-Simon, Louis Blanc, Fourier e Proudhon. O cooperativismo daquele contexto surgiu como uma resposta ao espantoso empobrecimento dos artesãos, provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. O pensamento destes autores visava a um novo modelo de vida e à busca pela emancipação, com a proposta de modelos alternativos de produção (SINGER, 2002; OLIVEIRA, 2006). Constata-se aqui uma similaridade nos fatores (aumento da pobreza e busca por uma nova organização de sociedade) que motivaram estes dois movimentos: o cooperativismo e a economia solidária.

Retomando as contribuições teóricas dos socialistas utópicos e libertários, podem-se citar, de início, as de Saint-Simon (1760-1825). Este era um socialista francês, liberal avançado e revolucionário, com uma formação racionalista. Tinha como ideal a constituição de um novo mundo, governado pela ciência, por meio de uma associação coletiva, na qual a



ciência desenvolveria a sociedade e geraria o progresso. Ainda, propunha a supressão dos ociosos, que para ele eram os militares, o clero e a nobreza, bem como o fim da exploração do homem pelo homem. A nova sociedade seria constituída por três classes: os sábios, os proprietários e os que não tinham posses. Seria governada por um Conselho de Sábios e Artistas (MOTTA, 1987, OLIVEIRA, 2006). Saint-Simon (2002, p.60) afirma isso na seguinte passagem:

A organização social está pouco aperfeiçoada; que os homens ainda se deixam explorar pela violência e pela fraude; e que a espécie humana, politicamente falando, ainda está mergulhada na imoralidade; pois os sábios, os artistas e os artesãos, que são os únicos homens cujas atividades são de utilidade positiva para a sociedade, e que não custam quase nada, são subalternizados pelos príncipes e por outros governantes, que não passam de indivíduos rotineiros mais ou menos incapazes.

Charles Fourier (1772-1837) foi outro precursor das ideias participativas e autogestionárias. Oriundo da classe média mercantil francesa e tendo vivido em um ambiente menos industrializado, preocupou-se mais em imaginar uma organização adequada e justa para a agricultura. Influenciado por algumas ideias de Rousseau, considerava a natureza humana imutável, entendendo que ela precisava de um ambiente social adequado para florescer. Ainda, propunha um trabalho baseado no princípio da atração passional, que seria desenvolvido com prazer, emoção e liberdade individual. Para isso, a sociedade não podia se desenvolver sem que houvesse uma repartição proporcional da riqueza produzida e um equilíbrio populacional (MOTTA, 1987, OLIVEIRA, 2006).

O autor propôs, então, a criação de uma comunidade autogerida, os falanstérios. Nestes, haveria estabelecimentos industriais dispersos em um contexto agrícola, de modo a eliminar as diferenças entre cidade e campo. A maior parte da renda deveria servir para cobrir os custos da produção e os custos sociais. O restante deveria ser utilizado para remunerar o talento, o capital e o trabalho. Os falanstérios deveriam ser federados a um governo de coordenação chamado “omniarca”. O autor defendia também que só existe a possibilidade de liberdade real quando esta é universal. Com isso, enquanto houvesse pessoas economicamente dependentes não haveria a liberdade plena. O falanstério precisava garantir o direito do trabalho e oferecer segurança material a seus membros. Alcançada essa situação, o Estado poderia desaparecer, pois a ausência de interesses opostos tornaria desnecessária a coerção. Por fim, Fourier acreditava que este projeto só poderia ser concretizado com o auxílio dos filantropos. Contudo, isso nunca ocorreu. Depois de sua morte, alguns de seus seguidores conseguiram levantar fundos, estabelecendo as comunidades cooperativas, em sua maioria,

nos Estados Unidos, no período de 1843 a 1853. Nestas, os membros recebiam de acordo com o capital investido e o talento demonstrado (MOTTA, 1987).

Louis Blanc (1811-1882), também francês e socialista, que era advogado e jornalista, posicionava-se como moderado e descrente de uma revolução violenta. Pensava que o Estado poderia ser usado para a promoção de reformas sociais. Para ele, só o Estado poderia proteger os membros fracos da sociedade. Desse modo, propunha a estatização das indústrias, bancos, companhias de seguro, e estradas de ferro, a fim de que o governo pudesse regular a produção nacional. Com isso, o Estado financiaria a criação de oficinas nacionais nos setores industriais centrais. No início, o governo designaria um diretor, mas, com o passar do tempo, os próprios trabalhadores elegeriam os seus próprios diretores. Também, a distribuição da renda, inicialmente desigual, iria se tornando paulatinamente mais igualitária com este modelo de sociedade. Assim, estas oficinas nacionais poderiam estabelecer uma fraternidade real no interior da França e gerar uma evolução gradual, que iria transformar as relações internacionais e, conseqüentemente, levar a uma organização pacífica da humanidade (MOTTA, 1987).

Com a revolução de 1848, Blanc pôde participar do governo. Propôs a criação de uma lei que estipulava que um quarto dos lucros auferidos pelas empresas deveria ser acumulado em um fundo de reserva e que vários destes formariam um fundo de assistência mútua, a ser utilizado em caso de necessidade. Dessa forma, um grande capital seria acumulado, o qual pertenceria a todos. Contudo, o governo desconsiderou este projeto. Criou oficinas, que não possibilitavam que os trabalhadores até então desempregados pudessem desenvolver trabalhos úteis. Tais oficinas visavam apenas afastar os operários das ruas e de rebeliões. Insatisfeito, Blanc se demite do governo. Mais adiante, é acusado de ser responsável por uma rebelião contra o governo, sendo deportado por um período de vinte anos (MOTTA, 1987).

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) foi também outro importante ideólogo. De todos os socialistas utópicos libertários, foi o único proletário e o único a desenvolver uma crítica econômica e política sistematizada da sociedade capitalista e a propor um sistema completo da sociedade autogerida. Entendia que o capitalismo era um sistema impulsionado por determinadas contradições internas responsáveis pela passagem de uma etapa de anarquia negativa para um capitalismo oligopólio. Este estágio deveria evoluir ainda para um capitalismo de Estado, que finalmente deveria ser destruído, constituindo em seu lugar uma anarquia positiva ou democracia industrial, que seria a sociedade socialista autogestionária. Para alcançar este estágio, a sociedade deveria se constituir de empresas industriais, que seriam autogeridas e de propriedade coletiva dos trabalhadores, as quais deveriam se ligar a

uma Federação da Indústria. Já a agricultura deveria ser mutualizada em pequenas propriedades familiares organizadas em comunas rurais e ligadas a uma Federação Agrícola. Estas federações formariam uma Federação Agroindustrial, que seria responsável pelas estatísticas econômicas e pela organização do comércio e serviços. O autor ainda propunha que toda esta estrutura constituísse um sistema de coordenação em oposição à autoridade, declarando com isso o fim do Estado e a criação de uma organização política altamente descentralizada, cujos órgãos de base seriam os grupos funcionais e territoriais (MOTTA, 1987).

Por fim, dentre esses ideólogos, pode-se citar Robert Owen (1771-1858), socialista utópico inglês que conseguiu levar mais adiante suas propostas do cooperativismo e autogestão.<sup>3</sup> Owen nasceu em Newtown, região ao norte do País de Gales. Aos 10 anos já trabalhava como vendedor ambulante. Manteve-se nesta vida de vendedor até os 18 anos, quando recebeu o convite para a constituição de uma sociedade. Um ano depois, deixou este empreendimento para trabalhar para um rico empresário, em Stanford. Neste período, conseguiu desenvolver técnicas no sistema de produção que possibilitaram aumentos na produtividade do empreendimento. Diante de um conflito com seu sócio, Owen mudou para New Lanark, em 1799, arrendando unidades fabris do industrial David Dale (que tinha um empreendimento manufatureiro), por vinte anos. Neste mesmo ano, ele casa com a filha de um milionário (SOUZA; OLIVEIRA, 2006).

Ainda em New Lanark, o autor passa a observar que as crianças eram submetidas a jornadas exaustivas de trabalho e que as famílias viviam envolvidas com vícios, roubos, dívidas e doenças, em situação de indigência. Owen passou a destinar seus esforços para um novo sistema de gestão, pautados em princípios de justiça e generosidade. Em 1824, muda-se para os Estados Unidos, onde cria a comunidade de New Harmony, a primeira aldeia cooperativa experimental de que se tem notícia. A experiência não foi bem sucedida, embora nos anos que seguiram tenha inspirado a criação de dezoito vilas. Suas ideias inspiraram o movimento cooperativista. Em 1843, um grupo de discípulos seus fundou a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale (SOUZA; OLIVEIRA, 2006; MOTTA, 1987).

Este levantamento bibliográfico revela divergências epistemológicas entre os socialistas utópicos e os libertários. Alguns propunham a estruturação da sociedade em parceria com o Estado (Blanc, e Owen); outros, a sua destituição (Proudhon, Fourier); outros, ainda, a busca da emancipação a partir da constituição de uma nova ciência (Saint-Simon). No entanto, estes autores comungavam pontos em comum: a proposta que os trabalhadores se

---

<sup>3</sup> Esta definição será abordada mais adiante, na terceira parte do referencial teórico.

reunissem em associações e cooperativas, e rompessem com a estrutura assalariada, tornando-se donos dos meios de produção, com direito de participar dos processos de decisão das organizações.

Assim, o cooperativismo do século XIX se pautou por uma proposta autogestionária, na qual não haveria divisões do trabalho e conseqüentemente, nem a separação entre o trabalho intelectual e o manual. Todos seriam donos dos meios de produção e as decisões seriam tomadas de maneira coletiva. Esta proposta conseguiu sua concretude até o início de 1848, com a constituição de diversas cooperativas baseadas nestes ideais.

Como exemplo, cita-se novamente o caso da sociedade de Rochdale, que surgiu em um contexto de desemprego e de miséria. Reunidos, 28 operários e artesãos resolveram se estruturar, baseando-se na ajuda mútua, em melhorias de condições de vida e no bem-estar comum. Sua proposta consistia em: abrir um armazém para a venda de provisões e roupas; comprar ou construir casas destinadas aos membros que desejassem ajudar-se mutuamente; iniciar a fabricação de artigos para a sociedade, possibilitando trabalho às pessoas desocupadas; comprar e adquirir terras que fossem cultivadas pelos sócios; e também organizar as forças de produção, distribuição e educação, criando, assim, um governo próprio e estabelecendo uma colônia que se bastaria a si mesma, na qual os interesses estariam unidos.

Para que isso ocorresse, a sociedade se constituiu nos seguintes princípios: adesão livre; controle operário; retorno de excedentes em proporção às operações; taxa limitada de juros ao capital social; neutralidade política e religiosa; educação cooperativa; e integração cooperativa. Dessa maneira, foi criada, em 1843, a sociedade de Rochdale. Paralelamente a esta, surgiram diversas outras inspiradas nesta experiência (KEIL; MONTEIRO, 1982).

Este período foi marcado por um aumento vertiginoso do cooperativismo e de diversos empreendimentos solidários, que possibilitou até mesmo a criação de um Comitê Central de Associações, o que permitia aos trabalhadores participarem da cena política:

A partir de 1848, as associações estendem seus objetivos numa perspectiva de democracia associacionista. A fraternidade no seu seio as leva a inclinar-se sobre as questões da solidariedade entre as associações. Projetos neste sentido aparecem como a Sociedade das corporações reunidas e em seguida, como a Câmara sindical do trabalho, o Banco do povo, a Mutualista dos trabalhadores, o Comitê central das associações ou a União das associações de trabalhadores (Desroches, 1981). Esta tendência é amparada pela Comissão do governo dos trabalhadores, dita Comissão de Luxemburgo, que distribui as profissões em colégios eleitorais para designar seus representantes e os legitimá-los, assim, na cena pública. Alguns vêm esta Comissão, em posição de segunda Assembléia Nacional, intervindo nos conflitos sociais e garantindo as convenções passadas entre patrões e empregados, sustentadas pelas associações cada vez mais ligadas aos clubes políticos ativos, os estados gerais do trabalho, que anunciam uma república operária (FRANÇA; LAVILLE, 2004, p.48).

Contudo, o avanço desse novo modo de estruturação foi visto como uma ameaça às elites. A partir de 1848, uma forte oposição e ataques de diversos governos da época levaram as cooperativas a destituírem qualquer proposta política de contraponto à lógica do capital, transformando-se em instituições apenas focadas na produção e na geração de renda:

[...] A partir de 1848, a intervenção estatal não se contenta em apoiar a constituição de mercados. Pela repressão dos movimentos sociais, e em seguida, pelo “desencorajamento” das associações operárias, ela extirpa a dimensão política do econômico. Na saída de uma fase de intensa criatividade e de violência, em que se afrontaram diferentes possibilidades de construção da economia, a instância estatal aceita o princípio de uma economia mercantil constituída a partir da circulação autoregulada de mercadorias e de capitais, pelo qual o poder nas unidades de produção é ligado a detenção do capital. [...] A repressão de que é vítima o movimento associacionista transforma o conteúdo dos campos econômicos e político, bem como sua articulação, colocando em questão os traços próprios da economia solidária. Na esfera econômica, é a finalidade de economia plural contida na economia solidária que é abandonada. No lugar da economia plural, trata-se ao contrário do pleno desenvolvimento da economia mercantil, que é favorecida com a criação da empresa capitalista. [...] A produção é assegurada por produtores privados independentes, uns e outros submetidos a concorrência, mas capazes de decidir sua natureza e dispô-la tendo por objetivo seus próprios interesses (FRANÇA; LAVILLE, 2004, p.48-50)

Desta maneira, a perda do enfoque político acabou por reforçar uma economia social, preocupada apenas com problemas de redistribuição, esquecendo o seu enfoque emancipatório:

[...] Anteriormente confundida com a economia política, a economia social dela se desprende, até criticando-a, para inclinar-se sobre as intervenções necessárias com vistas a corrigir os efeitos nefastos desta produção mercantil em regime de concorrência, conforme lembra Vienney (1994). A economia social examina condições, permitindo conciliar o modo de produção econômico com uma redução da pobreza que ameaça a ordem estabelecida, daí a ênfase posta sobre a questão moral (Procacci1993), conforme atesta a posição de Gide, que passa a contestação da economia política ao reconhecimento da sua complementaridade com a economia social (Gide,1980,1905,apud Vienney,1994). Os estudos de economia social singularizam-se pela sua atenção dirigida aos problemas de redistribuição: dedicados às atividades e aos atores que não funcionam segundo as regras do mercado e da empresa capitalista, eles vão focalizar-se sobre a análise dos subconjuntos atomizados. [...] Corolário, a economia social como teoria abandona a produção, domínio da economia política, em proveito da distribuição, correndo o risco de ser percebida como “vulgar” (Procacci, 1993) e a economia social como prática submete-se a dispersão induzida pelos estatutos diversificados. [...] A lógica de reação em relação aos efeitos do capitalismo, que explica o nascimento dos organismos de economia social, atenua-se em proveito de uma lógica de adaptação funcional a este modo de produção, que se conjuga com a manutenção de particularidades notáveis, atingindo, porem, apenas a sua estrutura interna. Este afastamento do campo político, que assinala a passagem de um projeto de economia solidária para aquele de economia social, é também sensível na historia das idéias como a inflexão da noção de solidariedade (FRANÇA; LAVILLE, 2004, p.50- 51).

Em similaridade com este posicionamento, Cançado (2007) ressalta que a economia social nega o ideal do poder político, pois parte da premissa de que a alternativa deve ocorrer com a multiplicação de cooperativas, o que lhes permitirá operar e competir com as demais organizações da sociedade capitalista.

Assim, a economia social se mantém presente ainda hoje em grande parte dos países da Europa (Portugal, Inglaterra, Alemanha e Itália). Todavia, França e Laville (2004) abordam que as crises econômicas da década de 1970, acrescidas ao declínio das propostas utópicas<sup>4</sup> de cunho social, fez ressurgir as tentativas de economia solidária, principalmente em alguns países da América Latina (Argentina, Venezuela, Uruguai e Brasil). Passa-se a analisar as origens e o ressurgimento da economia solidária no Brasil.

### **3.1.2 Origens no Brasil**

Segundo estudos de Carbonell de Masy, as primeiras iniciativas próximas de um cooperativismo na América do Sul, ocorreram em 1627, na formação de redução jesuítica de índios guaranis. Constituíram trinta comunidades, com os seguintes princípios: adesão livre, gestão democrática, distribuição de sobras, educação, integração e indiscriminação. Em 1759, tais comunidades foram destituídas pelos portugueses e espanhóis. Ainda que neste período, até 1888, as relações de trabalho ocorressem de maneira escrava, em 1847, por iniciativa do médico Jean Maurice Faivre, fundou-se a colônia de Tereza Cristina, no estado do Paraná, que seguia os mesmos princípios da comunidade de Rochdale (SEIBEL et al., 2003).

No entanto, esses dois casos são pontuais, pois a história do cooperativismo no Brasil é marcada por influências patronais, distantes das propostas do cooperativismo dos socialistas utópicos e libertários. Isso ocorreu devido às influências de um transplante cultural, causado pela importação do modelo de economia baseado na mão de obra escrava e na constituição de uma legislação trabalhista inspirada no fascismo. Com isso, as propostas de cooperativismo, estavam mais voltadas para manter a ordem dominante e deixar intocável a concentração individual da propriedade e do modo de produção de acumulação privada de rendas (OLIVEIRA, 2006).

A maior parte da criação de cooperativas era oriunda de interesses patronais, que visavam reduzir os conflitos gerados pelas relações entre patrão e empregado. Até mesmo aquelas criadas por trabalhadores tinham um estímulo patronal, com o objetivo de transferir para as cooperativas parte das obrigações que lhe eram próprias. Ainda, com a Constituição

---

<sup>4</sup> O termo utopia adotado nesta parte do trabalho não tem um caráter pejorativo, de algo inalcançável. Mas trata-se da possibilidade de repensar a sociedade, de almejar novas mudanças.

de 1932, que passou a legalizar as cooperativas, o próprio Estado começou a interferir no cooperativismo e utilizá-lo como instrumento de suas políticas e programas de desenvolvimento. Para manter esse controle sobre o cooperativismo, o Estado cria, em 1969, a Organização das cooperativas Brasileiras (OCB). Esta entidade foi oficializada como a representante de todo o sistema cooperativista brasileiro, adquirindo poderes de obrigar todas as cooperativas a se vincularem a ela, sob a pena de não terem condições legais de funcionamento. Em seu estatuto, a OCB se declara como de interesse patronal e se mostra mais marcada pelo pensamento liberal, com diversos representantes de cooperativas rurais e no Congresso brasileiro, constituindo até mesmo, a bancada, a ruralista (OLIVEIRA, 2006).

Todavia, na segunda metade dos anos 1970, quando o desemprego em massa começou a aumentar, grande parte da produção industrial mundial foi transferida para países em que as conquistas do movimento operário nunca se realizaram, provocando a desindustrialização dos países centrais, e mesmo, dos semidesenvolvidos, como o Brasil, ressurge a proposta de reestruturar as cooperativas, nos moldes das propostas do século XIX.

Esse novo modo de estruturar as cooperativas é definido como “cooperativismo popular”. Segundo Oliveira (2006), o cooperativismo popular é considerado uma modalidade de cooperativismo que, além de buscar exercitar os princípios do cooperativismo, aproxima-se, exclusivamente, das camadas populares da sociedade, daqueles trabalhadores que se encontram em situação precária e daqueles que buscam alternativas de complementação de renda. Ainda, mais do que geração e renda, esta proposta, visa, sobretudo, possibilitar que os trabalhadores alcancem espaços para atuar segundo uma orientação que remeta ao exercício da cooperação e solidariedade, e alcançar proteção e mudança social.

Nesta mesma consonância, Guimarães (2000), define o cooperativismo popular como uma prática das camadas pobres da sociedade que realiza a autogestão, elabora formas de produção consumo e distribuição, e almeja também um projeto político de exercitar a cidadania.

Assim, a economia solidária no Brasil, teve, pois, suas inspirações nas primeiras cooperativas jesuítas e na Colônia de Santa Tereza, mas ganhou força de fato com a crise econômica e social que se iniciou nas décadas de 1970, possibilitando o aparecimento do cooperativismo popular. Diante da constatação de que a economia solidária tomou como um dos pilares o formato de estruturação das cooperativas de caráter revolucionário do século XIX, questiona-se: Existem além deste outros componentes? É um conceito compartilhado ou remete à diversas opiniões? Para tentar responder a estas indagações, recorre-se à concepção de alguns autores sobre o que é a economia solidária.

### 3.1.3 Definição:

Segundo Lechat (2002), um dos primeiros autores a tentar conceituar a economia solidária foi Razeto (1999, p.40), no trabalho intitulado de *Economia de Solidariedade e Organização Popular*, em que define:

Concebemos a economia de solidariedade como uma formulação teórica de nível científico, elaborada a partir e para dar conta de conjuntos significativos de experiências econômicas – no campo da produção de comércio, financiamento de serviços etc.- que compartilham alguns traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas. Trata-se de um modo de fazer economia que implica comportamentos sociais e pessoais novos, tanto no plano da organização da produção e das empresas, como nos sistemas de destinação de recursos e distribuição dos bens e serviços, e nos procedimentos e mecanismo de consumo e acumulação.

Nesta definição de Razeto (1999), pode-se constatar que se caminha para uma proposta de uma nova economia, estruturando-se via cooperativas, a qual se pauta em alguns valores solidários diferentes dos presentes na racionalidade econômica convencional.

Outra conceituação de economia solidária é a do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (s/d), um órgão formado por diversas entidades públicas da sociedade civil e movimentos sociais:

Por economia solidária se compreende um projeto emancipatório que não se restringe a mitigar os problemas sociais gerados pela globalização neoliberal, mas trata-se de um projeto de desenvolvimento integral que visa a sustentabilidade, a justiça econômica, social, cultural e ambiental e a democracia participativa. Ela se fundamenta na cultura da cooperação da solidariedade e da partilha, rejeitando as práticas da competição, da exploração e da lucratividade capitalista. (FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, s/d)

Esta conceituação, além de focalizar uma nova proposta de valores solidários e de se estruturar de maneira autogestionária, propõe servir de plataforma política para uma nova sociedade. Compartilhando desta vertente política, Singer (2002) e Candeias (2005) conceituam que seus elementos vão além da proposta de geração de trabalho e renda, pois predominam valores de gratuidade, da cooperação e da autogestão sobre a lógica do individualismo. Além disso, quando ocorre uma articulação dessas iniciativas econômicas populares com outros atores sociais, contribui-se para a construção de um projeto de desenvolvimento alternativo para a sociedade.

Já os autores como França e Laville (2004), França (2008), Mance (1999) e Arroyo e Shuch (2006, p.20), defendem que, além de ser um projeto político, que se estrutura além do



capital, a economia solidária pode ser estruturada via redes solidárias: “ela se estrutura a partir de empreendimentos que operam em qualquer dimensão de alguma forma associativista, como cooperativa ou associação, fórum, grupo, rede, etc”. E que, “a partir de empreendimentos solidários articulados em redes, surgem mercados solidários, como clubes de troca, atacadão solidário, moeda social e outras intervenções econômicas”.

Os diversos conceitos de economia solidária têm alguns pontos em comum: trata-se de um projeto que busca valores de solidariedade; estrutura-se de modo autogestionário, com base em cooperativas e associações; e busca a geração de renda para seus associados. As divergências no conceito, ocorrem quando o tema é tratado na perspectiva de ser ou não um projeto emancipatório e de modo como estes processos podem ser operacionalizados.

Existem autores que defendem a economia solidária como uma alternativa para os setores populares, sendo uma saída apenas para “sobreviver ao neoliberalismo”. Citam-se: Coraggio (2000), Gaiger (2000) e Razeto (1999). Para este último, “são iniciativas nas quais se pretende ser diferente e alternativo com respeito ao sistema imperante, e chegar assim, ainda que seja em pequeníssima escala, a uma mudança social, na esperança de uma sociedade melhor e mais justa” (RAZETO, 1999, p.48, grifo nosso). Em comparação com os modelos de ações reivindicativas tradicionais, relata: “Ser alternativo nas pequenas coisas e avançar rumo à transformação do que é grande, em termos de “expansão de microalternativas no não-estabelecido” (RAZETO, 1999, p.53, grifo nosso). Ainda, ao definir a economia solidária como um setor, escreve: “um setor talvez, pequeno, mas dinâmico e expansivo, que se insira ativamente na economia nacional, trazendo a ela não só resultados concretos de seu trabalho, mas, além disso, o estímulo renovador de seus próprios valores” (RAZETO, 1999, p.57, grifo nosso).

Para estes autores, a economia solidária mantém-se como uma alternativa de sobrevivência aos trabalhadores, e não como um projeto político de rupturas, pois respeita o sistema imperante e se insere em uma economia vigente, sendo apenas um projeto de microalternativas.

Em contraposição a este posicionamento, Singer (2002), Candeias (2005), França e Laville (2004), Mance (1999) e Arruda (2000) entendem o movimento de economia solidária como uma alternativa ao modo de produção vigente.

Singer (2002) define esta perspectiva ao considerar a economia solidária como um interstício no modo de produção capitalista, como um projeto político de superação do capitalismo. Dessa forma, a economia solidária serviria como uma via alternativa inserida no modelo capitalista, que, por meio da criação de empreendimentos solidários e de

modificações nas lógicas de consumo, minaria a atual economia. O autor ainda defende que esta proposta pode ocorrer por meio da conciliação da competição com a cooperação, na concorrência de mercado, e com o apoio de um Estado de “Bem-estar-Social”.

França e Laville (2004), França (2008), Mance (1999) e Arruda (2000), também compartilham desta visão da economia solidária como instrumento político. Contudo, complementam que este projeto deve ocorrer por meio de redes sólidárias<sup>5</sup>, formando cadeias de produtores e consumidores.

Especificamente, França e Laville (2004) e França (2008) apoiam-se em uma antropologia econômica, propondo a estruturação em redes solidárias, só que com o objetivo de constituir uma economia plural capaz de envolver diversos paradigmas que conciliem a lógica de mercado com o Estado, relações de trocas recíprocas (voluntarismo) e a presença de uma economia de domesticidade (produção para subsistência).<sup>6</sup>

Feita essa tentativa de conceituar a economia solidária, observa-se nas definições dos autores que esta transcende a proposta do cooperativismo dos séculos XVIII e XIX, estendendo-se a diversas outras instâncias de articulação. Isso se tornará mais claro ao observar as manifestações da economia solidária nos âmbitos internacional e nacional.

### **3.1.4 Manifestações da economia solidária**

Após recorrer à literatura para tentar compreender o que é economia solidária, surgem alguns questionamentos: “Onde a economia solidária ocorre hoje?” “Quais são os modos de organização da economia solidária, e quem a economia solidária atinge?”

Segundo França e Laville (2004), a economia solidária manifesta-se por meio de quatro formas: do comércio justo ou consumo solidário, das finanças solidárias, dos clubes de trocas e dos empreendimentos econômicos solidários. O comércio Justo são redes de consumidores que buscam sensibilizar a opinião pública apontando as injustiças das regras de comércio internacional e empreendendo ações perante as grandes instâncias institucionais de decisão em matéria de política e economia. Busca-se consumir produtos que tenham a preocupação com o desenvolvimento sustentável, gerando empregos e preservando o meio ambiente. Ainda, propõe-se encontrar canais de distribuição para pequenos produtores, em geral, de produtos agrícolas e artesanais, e organizados em cooperativas, a fim de eliminar ao

<sup>5</sup> As redes são articulações de empreendimentos de economia solidária em diferentes âmbitos de atuação: consumo ético, finanças solidárias, tecnologias livres, comércio justo, produção autogestionária e serviços locais. Estas supõem uma articulação entre iniciativas de distintas naturezas: socioeconômicas, sociopolíticas, socioculturais e socioambientais. E admite diferentes níveis de articulação com a economia local preexistente (FRANÇA, 2008).

<sup>6</sup> A teoria da economia plural será aprofundada na análise da ITES/UFBA.

máximo o número de intermediários entre o produtor e o consumidor. Em síntese, propõem-se melhorias na sociedade via conscientização do consumo. Na Alemanha, por exemplo, foram criadas as redes de consumo solidário e as patentes para produtos de agricultura orgânica, como o café Max Havelaar (FRANÇA; LAVILLE; 2004, MONTEIRO, s/d).

As finanças solidárias têm por objetivo fornecer crédito às pessoas excluídas dos sistemas bancários, a fim de criarem seu próprio emprego. Estão fundadas sobre critérios de utilidade social, ou seja, no financiamento de empreendimentos que visam à coletividade, em um trabalho de luta contra a exclusão, de preservação ambiental, de ação cultural e de desenvolvimento local. Existe também uma preocupação com o acompanhamento efetivo de projetos durante o período de financiamento para comprovar se seguem estas propostas. O Banco de Bangladesh é um exemplo. Trata-se de um banco não governamental que fornece créditos e financiamentos a taxas muito baixas às entidades de bases cooperativas e associativas. Com os mesmos objetivos do Banco de Bangladesh, na França há os CIGALEs (Clubs d' Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de L'Épargne), uma espécie de sociedade de capital de risco solidário de proximidade, e a Nouvelle Economie Fraternelle (NEF), que foi a primeira iniciativa no país de uma sociedade financeira com vocação inteiramente solidária. Na Holanda, com os mesmos objetivos, surgiram os Triodos, bancos solidários que visam o fornecimento de créditos aos excluídos. Pode-se citar ainda as diversas cooperativas de crédito espalhadas pelo mundo com os mesmos objetivos citados e os fundos rotativos solidários, que tratam de práticas culturais informais de empréstimo entre famílias e grupos sociais (FRANÇA; LAVILLE, 2004).

A economia sem dinheiro, ou clubes de trocas, é uma iniciativa que visa à criação de formas alternativas de trocas ou intercâmbios econômicos em relação àquelas praticadas segundo uma lógica de mercado. Geralmente, situa-se em uma escala local e se articula em redes como modo de organização para comprar e trocar produtos, a fim de fazer face ao fenômeno da exclusão social. Existe ainda uma moeda social de valor fictício, que serve de instrumento de troca de mercadorias no grupo. Há diversos exemplos: o Systemes d' échanges locaux (SEL), na França, o Local Exchange trading system (LETS), nos países anglo-saxônicos; e o Redes de economia Local (REL), na Itália, que são associações de pessoas que visam trocar de outro modo, relativamente à forma mercantil, bens e serviços. E a prioridade dessas trocas é a permanência das relações sociais sobre as mercantis. O SEL, criado em 1994, conta hoje com mais de 60 mil pessoas. Esta experiência na Argentina, criada em 1995, conta com 500 mil pessoas cadastradas em redes, movimentando aproximadamente quatro bilhões de dólares por ano (FRANÇA; LAVILLE; 2004, RAIZEIRO; GABRIELA, s/d).

Por fim, os empreendimentos econômicos solidários são as associações, cooperativas, microempresas e empresas solidárias que se organizam de modo autogestionário para a contextualização das cooperativas populares.

Especificamente no Brasil, a economia solidária se manifesta por meio de uma diversidade de experiências que apoiam e fomentam este projeto, como: União e Solidariedade das cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL), Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), órgãos de fomento e apoio à transformação de empresas em crise em cooperativas de trabalhadores; Secretaria Nacional de economia solidária, ligada ao ministério do trabalho; Rede Brasileira de Economia Solidária, criada a partir do primeiro Fórum Social Mundial e que integra diversas entidades de fomento do país; e Central Única dos Trabalhadores, que criou, em 1999, em parceria com a Unitrabalho e o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sociais-Econômicos (DIEESE), a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), um projeto orientado para difundir conhecimentos sobre a economia solidária entre lideranças sindicais e seus militantes, por meio de cursos pós-graduados em várias Universidades. O Movimento dos Sem-Terra (MST), como ressaltam França e Laville (2004), constitui outro ator relevante neste trabalho, ao promover o assentamento de milhares de famílias em terras desapropriadas de latifúndios improdutivos, criando para isso o Sistema de Cooperativista dos Assentamentos (SCA), que hoje conta com mais de 86 cooperativas distribuídas em diversas partes do Brasil. Outro órgão que desde os anos de 1980 já financiava milhares de pequenos Projetos Alternativos Comunitários (PAC) é o Caritas, entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos no Brasil (CNBB). Segundo Singer (2002, p.122):

[...] uma boa parte dos PACs destinava-se a gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres de nossas metrópoles e da zona rural das diferentes regiões o país. Uma boa parte dos PACs acabou se transformando em unidades de economia solidária.

Encontram-se também em uma grande expansão as iniciativas de finanças solidárias e clubes de troca. Como exemplo bem sucedido, tem-se a Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (APAEB), no interior do estado da Bahia. Esta associação empreende diversas atividades de industrialização e comercialização de produtos agrícolas, além de disponibilizar conselho técnico e capacitação de produtores, manejo de tecnologias socialmente apropriadas, concessão de crédito apropriado às condições das famílias camponesas da região, uma escola-família agrícola, etc.

Outro exemplo é a Associação de Moradores do Conjunto Palmeira (ASMOCONP), mais conhecida como Banco de Palmas, que se localiza na periferia de Fortaleza. A Associação criou, em 1998, um banco popular que financia uma série de atividades solidárias, abarcando praticamente todo o conjunto da cadeia socioprodutiva local, desenvolvendo linhas de microcrédito ao apoio a grupos produtivos. Criou-se também um clube de trocas, com a adoção de uma moeda social no bairro, um laboratório de agricultura urbana (LAU), um projeto de criação de galinha caipira, uma escola de formação e um centro de estudos em socioeconômica solidária.

Por último, porém não menos importante, pode-se citar o papel das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Em seguida, se focará mais detidamente as ITCP's, pois este o objeto de estudo deste trabalho. A escolha das ITCP's, como recorte para o estudo da economia solidária e da educação, ocorre pela sua importância para o fomento de trabalhos de extensão que visam atender as necessidades da sociedade.

### **3.1.5 Definição das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**

As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares são definidas pela ITCP/COPPE/UFRJ (1998), como:

[...] instituições destinadas a assessorar grupos de trabalhadores no processo de constituição de uma cooperativa popular, assim como no acesso ao mercado, na elaboração de projetos, na definição de processo e produto, no acompanhamento e na capacitação dos cooperados, na administração, no planejamento, na contabilidade, entre outras áreas importantes para a consolidação do empreendimento.

A mesma instituição define que o objetivo das ITCP's é: “Disponibilizar o conhecimento acadêmico às cooperativas populares, contribuindo, para a formação e consolidação de iniciativas econômicas autogestionárias, viáveis economicamente e geridas solidariamente” (ITCP/COPPE/UFRJ, 1998).

Aproximando-se deste conceito, Singer (2002) aborda as ITCP's como entidades universitárias destinadas à incubação de cooperativas e grupos de produção associada, caracterizando-se por serem multidisciplinares, pois integram professores, alunos de graduação e pós-graduação e funcionários pertencentes às mais diferentes áreas do saber. Elas também atendem a grupos comunitários que desejam trabalhar e produzir em conjunto, dando-lhes formação em cooperativismo e economia solidária e apoio técnico, logístico e jurídico para que possam viabilizar seus empreendimentos autogestionários.

Uma definição com maior ênfase no social trazida por Bocayuva (2001), define as ITCP's como atividades voltadas para a inserção de setores economicamente marginalizados no mercado formal de trabalho, abrindo um novo conjunto de apoio às iniciativas de geração de trabalho e renda, representando um modelo de extensão da Universidade no combate ao desemprego e à exclusão.

Nesta mesma perspectiva da geração de renda para as camadas populares, a ITCP pode ser vista como um projeto de extensão universitária que visa transferir o saber técnico específico desenvolvido dentro da Universidade para uma camada da população composta principalmente por pessoas que atuam em trabalhos precários ligados ao setor informal da economia (GUIMARÃES, 2000; SOUZA, 2000; PEREIRA, 2002).

Pode-se constatar uma similaridade entre as definições de ITCP's, uma vez que os diversos conceitos citados são complementares, pois ora abordam-nas como uma atividade que exerce “consultoria” e formação para os incubados, ora as aportam como ligados a uma atividade de extensão de cunho social, com o objetivo de geração de renda e emprego.

### **3.1.6 Origens das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:**

O surgimento das ITCP's teve inspiração em 1992, a partir do programa Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, idealizado pelo sociólogo Hebert de Souza, o Betinho, com a proposta de articular um trabalho de pesquisa e extensão nas Universidades que atendesse as camadas populares da sociedade e fomentasse a pesquisa no campo da economia solidária na academia (BOCAYUVA, 2001; GUERREIRO et al., 2004).

Tal proposta consistia em colocar os recursos humanos e os conhecimentos da Universidade disponíveis para a formação e assessoria de trabalhadores, por meio de alternativas de organização econômica fundamentadas na igualdade (de recursos e poder) e na solidariedade que favorecessem sua inclusão no mercado de trabalho. O enfoque central era no fomento a modos de produção e de distribuição de bens e serviços alternativos às formas capitalistas, uma vez que estas tinham se mostrado extremamente excludentes e injustas. Segundo Moraes (2006, p.112):

[...] a Universidade foi apontada como o melhor local para um projeto deste porte por reunir condições que garantem sua continuidade e apresentar maior imparcialidade. Nela os conflitos, internos impedem as hegemônias por haver ingresso de novas pessoas a cada ano.

Com isso, a busca por iniciativas que gerassem trabalho e renda fez com que professores da Fundação Oswaldo Cruz, junto com a Universidade de Santa Maria (Rio Grande do Sul), criassem uma cooperativa popular formada por moradores da região da Maré (Rio de Janeiro) que pudesse prestar serviços para a própria Fiocruz, o que resultou no surgimento da Cooperativa de Manguinhos (BOCAYUVA, 2001; PEREIRA, 2002). Esta cooperativa surgiu na favela de Manguinhos, um local que apresentava no seu cotidiano tensões e conflitos. O narcotráfico e as ações da polícia impediam uma visão do conflito social e das demandas da população local em termos de alternativas. A construção da cooperativa permitiu a abertura de um novo capítulo para o entendimento das relações e dinâmicas no espaço urbano e do trabalho com as comunidades faveladas (BOCAYUVA, 2001).

Fruto desta experiência bem sucedida e para apoiar outras cooperativas que pudessem surgir na cidade do Rio de Janeiro, os professores e estudantes do centro de Pós-Graduação de Engenharia da UFRJ/COPPE criaram, em 1995, a primeira incubadora de cooperativas populares (OLIVEIRA, 2007). Outro fator motivador foi que a COPPE/UFRJ estava sendo questionada sobre o seu papel na resolução dos problemas brasileiros, pois se perguntava: “Para que serve a tecnologia pesquisada pela COPPE?” Diante disso, um grupo de pesquisadores resolveu buscar uma alternativa em relação a dois programas de combate ao desemprego, ambos financiados pelo Governo Federal, que sofriam críticas de setores da sociedade. O primeiro era relativo às incubadoras de empresas, que, em geral, atendia a um setor social privilegiado (egressos das Universidades e centros de pesquisa), cujas iniciativas econômicas geravam poucos empregos. O segundo prendia-se aos programas de qualificação para o trabalho, que apresentavam resultados pífios, uma vez que as taxas de investimento e crescimento continuavam decrescendo, com um aumento contínuo das taxas de desempregos (CRUZ, 2004).

Para suprir estes pontos, propôs-se criar uma incubadora que não tivesse caráter assistencialista, a qual deveria manter o foco na tecnologia e apresentar resultados significativos para a sociedade. Cristalizou-se, então, o projeto de uma incubadora que atendesse a tipos diferenciados de empreendimentos, a ser construída a partir do modelo cooperativo e associativista, e que fosse extensiva aos segmentos populares de baixa renda. A Universidade desempenhou o papel de assessoria, possibilitando a geração de renda para os setores marginalizados da sociedade (PEREIRA, 2002).

Este foi contexto do surgimento da primeira incubadora, a ITCP/COPPE/UFRJ, que, segundo Bocayuva (2001, p.249), buscou corroborar a necessidade de ações positivas de

inserção econômica dos excluídos, sendo executada por meio de parcerias institucionais e com a própria sociedade e o Poder Público:

Os ideais que desencadeiam uma nova abordagem da extensão universitária foram o ponto de partida e a motivação inaugural para a criação da incubadora (ITCP/COPPE/UFRJ). O campo experimental foi marcado pela modificação das relações entre instituições públicas e territórios urbanos estigmatizados pela sua posição periférica e marginalizada (favelas). Mas o esforço de atuação sistemática teve de enquadrar-se nas novas políticas urbanas de caráter social, por meio das quais, por motivos práticos e opções políticas, os governos subnacionais buscam incorporar instituições da sociedade civil e, de forma análoga, setores específicos da Universidade para focalizar as ações e qualificá-las ou para realizar uma perspectiva de terceirização de sua ação. O tema da parceria, portanto, remete a um redesenho das políticas urbanas e de combate à pobreza e à exclusão social.

Após o sucesso da criação da primeira ITCP no País, no ano seguinte, surgiu a incubadora da Universidade Federal do Ceará. Devido ao aumento do interesse pelo assunto, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) lançou o Programa Nacional de incubadoras de cooperativas (PRONINC), em parceria com o Comitê de Entidades Públicas no Combate a Fome e pela vida (COEP), com a fundação Banco do Brasil (FBB) e a COPPE/UFRJ. O PRONINC é um órgão de financiamento dos projetos da ITCP's que oferece subsídios para o desenvolvimento de atividades, como o apoio à formação e desenvolvimento de cooperativas e associações, e para a realização de pesquisas que visam contribuir para a consolidação de metodologias de incubação (OLIVEIRA, 2007). Diante deste incentivo e do sucesso das primeiras ITCP's, surgiram mais seis incubadoras: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Fundação Santo André (FSA), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Estadual da Bahia (UNEB) e Universidade de São Paulo (USP).

Em 1999, as ITCP's formaram a Rede Universitária de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, que se reúne periodicamente para trocar experiências, aprimorar a metodologia de incubação e posicionar-se no âmbito do movimento nacional de economia solidária. No mesmo ano, a Rede estabeleceu uma parceria com a Fundação Unitrabalho, que reúne mais de 80 Universidades e presta serviços, nas mais diferentes áreas, ao movimento operário.<sup>7</sup>A Unitrabalho desenvolve, desde 1997, um programa de estudos e pesquisas sobre a economia solidária. Um crescente número de núcleos da Unitrabalho em Universidades acompanha e assiste as cooperativas, em uma atividade que, sob muitos aspectos, se assemelha à das ITCPs (SINGER, 2002; CRUZ, 2004).

---

<sup>7</sup> Contudo, no final de 2002, por brigas políticas, houve uma ruptura entre a Rede ITCP's e a Unitrabalho.



Com o apoio destes órgãos de fomento, existem atualmente no Brasil existem 110 incubadoras de cooperativas populares, as quais se distribuem da seguinte maneira: 45 vinculadas à Rede ITCP's, 40 vinculadas à Rede Unitrabalho e 25 ligadas à entidades de governos locais.

### **3.1.7 A Rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**

A Rede de incubadoras foi criada em 29 de abril de 1999, quando 14 incubadoras decidiram se estruturar em rede, buscando instituir um processo de trocas de experiências e de colaboração. Seu objetivo consiste por meio de um conjunto de incubadoras vinculadas de forma dinâmica e interativa, favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos.

De acordo com Oliveira et al. (2007), os princípios que norteiam a Rede de ITCP's, segundo o seu estatuto, são:

- Reafirmar o papel da Universidade como instrumento de produção e socialização do conhecimento, com autonomia crítica e produtiva;
- Desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão;
- Estimular a cooperação entre as incubadoras, promovendo a produção e a socialização dos conhecimentos entre elas, e destas com o meio universitário e sociedade.
- Estimular a criação de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, promovendo, disseminando e orientando a aplicação de seus princípios e sua inserção na Rede.
- Organizar-se autonomamente e se relacionar com outras redes que conjuguem objetivos convergentes e princípios;
- Trabalhar na constituição, consolidação e integração das cooperativas populares, fortalecendo, subsidiando e respeitando a autonomia dos fóruns e redes que estão integradas.

A Rede de incubadoras também se articula com diversas entidades governamentais e de apoio as atividades sociais, como:

- MTE/SENAES: Ministério do Trabalho e Emprego, por intermédio da Secretaria Nacional de economia solidária;
- MDS: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome;
- MEC: Ministério da Educação;

- MCT/FINEP: Ministério da Ciência e Tecnologia, por intermédio da Financiadora de Estudos e Projetos;
- MDA: Ministério do Desenvolvimento Agrário;
- COEP: Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional;
- BB/FBA: Banco do Brasil, por intermédio da Fundação Banco do Brasil;
- FBES: Fórum Brasileiro de Economia Solidária;
- FEES: Fóruns Estaduais de Economia Solidária;
- CNES: Conselho Nacional de Economia Solidária, e prefeituras municipais.

Tomando como referência seus princípios e suas articulações com diversos órgãos, pode-se constatar que a Rede procura reafirmar novos propósitos para a extensão universitária no Brasil e instaurar uma nova forma de as Universidades se relacionarem com setores alijados da sociedade (OLIVEIRA, et al , 2007).

As incubadoras da Rede são atualmente 45 e estão assim distribuídas:

**Tabela 2 – Incubadoras vinculadas à Rede ITCP**

**Região Nordeste**

- \_ Centro Federal de Educação tecnológica da Bahia – CEFET/BA
- \_ Universidade Salvador – UNIFACS
- \_ Universidade Estadual da Bahia – UNEB
- \_ Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
- \_ Universidade Federal da Bahia – UFBA
- \_ Universidade Católica de Salvador – UCSAL
- \_ Faculdade Frassinetti de Recife – FAFIRE

**Região Sudeste**

- \_ Centro Federal de Educação tecnológica Celso Suckow da Fonseca –CEFET RJ
- \_ Fundação Getúlio Vargas – FGV
- \_ Fundação Santo André – FSA
- \_ Universidade de São Paulo – USP
- \_ Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
- \_ Universidade Estadual Paulista – UNESP- FRANCA
- \_ Universidade Estadual Paulista – UNESP-ASSIS
- \_ Universidade Estadual Paulista – UNESP-OURINHOS
- \_ Universidade Estadual Paulista – UNESP-PRESIDENTE PRUDENTE
- \_ Universidade Estadual Paulista – UNESP-BAURU
- \_ Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI
- \_ Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF
- \_ Universidade Federal de Lavras – UFLA

- \_ Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
- \_ Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ
- \_ Universidade Federal de Viçosa – UFV
- \_ Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
- \_ Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES
- \_ Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
- \_ Centro Universitário do Cerrado – UNICERP
- \_ Universidade Estadual do Norte do Fluminense-UENF

#### **Região Sul**

- \_ Centro Universitário La Salle – UNILASALLE
- \_ Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG
- \_ Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
- \_ Universidade Católica de Pelotas – UCPEL
- \_ Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ
- \_ Universidade do Estado de Santa Catarina – UNOESC
- \_ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
- \_ Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG
- \_ Universidade Federal do Paraná – UFPR
- \_ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
- \_ Centro Universitário Feevale – FEEVALE
- \_ Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI
- \_ Universidade regional do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul-UNIJUI

#### **Região Centro Oeste:**

- \_ Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul – UEMS
- \_ Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS
- \_ Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

#### **Região Norte:**

- \_ Universidade Federal de Tocantins – UFT

Fonte: GUERRA, 2008 (Adaptado pelo autor).

### **3.1.8 A metodologia de incubação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**

Para melhor compreensão das metodologias, é de fundamental importância definir o conceito de incubação, que pode ser conceituado como:

Um processo que visa apoiar a construção associativa e legal-formal, o acesso ao mercado, a elaboração de projetos, a definição de processo e produto, o acompanhamento e a capacitação gerencial, a administração, o planejamento, a controladoria, a contabilidade e outras áreas necessárias ao sucesso do empreendimento (BOCAYUVA, 2001, p.8).

Este conceito é complementado por Sanchez e Kruppa (2002, p.41), que relatam que a incubação:

[...] é a busca da metodologia de assessoramento ou se envolve, principalmente, a elaboração e construção, pela Universidade e grupos incubados, de novos conhecimentos e de alternativas frente a transformação do mundo do trabalho.

Em uma perspectiva mais focada na educação dialógica, Pereira (2007, p.167) define o processo de incubação como:

A abordagem metodológica de estruturação das incubadoras e de incubação dos empreendimentos coletivos está fundamentada no processo de educação dialógica, no sentido de transformação social. Por um lado, procura-se problematizar a realidade dos estudantes, professores, e funcionários no âmbito acadêmico e da sociedade englobante. Por outro lado, procura-se problematizar a realidade dos trabalhadores desempregados, que trabalham de forma precarizada ou que estão excluídos do mundo do emprego formal. São dois mundos, duas realidades distintas, mas que se propõem a se encontrar por meio das ações educativas no âmbito das incubadoras. Ambas as partes passam a ser, simultaneamente, educadores/educandos, e transformam e são transformados.

Quanto às atividades exercidas no processo de incubação, Cruz (2004) aborda que todas as incubadoras no País desenvolvem, ainda que em fases distintas ou paralelas, as atividades de assessoria e consultoria, e formação e qualificação. A primeira atividade visa apoiar as cooperativas a se estruturarem e a se viabilizarem economicamente. A segunda busca garantir que as cooperativas continuem funcionando e crescendo depois de completada a incubação.

Na visão do autor, durante o processo de incubação praticamente todas as incubadoras operam em três etapas de incubação: pré-incubação, incubação (ou desenvolvimento) e desincubação. Com diferentes nuances de métodos e técnicas, a pré-incubação se caracteriza por um período de aproximação e de identificação das potencialidades do processo, com estudos de grupo e de viabilidade econômica. Já a incubação articula a assessoria e a formação, com diferentes ritmos, conteúdos e métodos pedagógicos. Por fim, a desincubação encaminha a desvinculação entre a incubadora e a cooperativa.

Pereira (2004), ao abordar as metodologias de incubação e tomando como base a ITCP/COPPE, define que estas ocorrem em um processo dividido em quatro etapas. A primeira trata da organização do grupo no levantamento dos objetivos e em sua qualificação. Nesta etapa, são apresentados os princípios do cooperativismo e é elaborado o instrumento teórico da cooperativa. Um trabalho de complementação da formação é realizado para suprir as deficiências na educação formal e técnica da população. A segunda etapa consiste nos

cursos de treinamento e qualificação profissional, ocorrendo de forma complementar ao processo iniciado na fase anterior. Na terceira etapa, busca-se a legalização da cooperativa nos órgãos públicos. Na quarta etapa, procede-se ao acompanhamento e à reciclagem no local de trabalho.

O mesmo autor ressalta que, especificamente na ITCP/COPPE, a atuação da equipe da incubadora é realizada dentro da Universidade, onde se concentram tanto as atividades administrativas e de apoio quanto a prática profissional e de formação. A qualificação, o treinamento e a formação profissional se realizam ao longo do tempo, de modo que o aprendizado da gestão e autogestão faz parte de um processo contínuo. “É a partir das assembléias e da atuação nas comissões e conselhos que a práxis da democracia e da autogestão se concretizam. É um processo educativo de médio e longo prazo (PEREIRA, 2004, p.81)”.

Já para Guerreiro et al. (2004), explicam o processo de metodologia de incubação ocorre em duas etapas: a pré-incubação e a incubação. A primeira etapa tem, em média, duração de seis meses, compreendendo a realização das atividades de seleção e diagnóstico dos novos grupos. Envolve ainda atividades relacionadas à construção da identidade do grupo, por meio do resgate da cidadania e da autoestima, além de oportunidades de geração de renda e da inserção na sociedade. Já a segunda etapa, a incubação, visa à execução das atividades de assessoria e capacitação das cooperativas, tendo uma duração média de vinte quatro meses. Dentre as atividades realizadas, têm-se cursos sobre cooperativismo, autogestão e organização de cooperativas, apoio à formalização e legalização dos empreendimentos, elaboração de planos de negócios, cursos de qualificação profissional, educação formal e educação digital, de prospecção de tecnologias, elaboração de projetos de captação de recursos, e de assessoria nas áreas de gestão, mercado, marketing, administração e qualidade da produção.

Nesta mesma perspectiva, porém em uma abordagem mais ampla, Sanchez e Kruppa (2002) definem que a metodologia de incubação das ITCP's em tese, deve ocorrer em dois processos: o processo estratégico e o operacional. No primeiro, busca-se a criação dos objetivos e das parcerias. No segundo, os serviços oferecidos e os recursos disponibilizados pelas ITCP's. Neste processo, as incubadoras desenvolvem a pré-incubação e a incubação. Na pré-incubação, busca-se analisar as demandas do grupo para a possível constituição do empreendimento solidário. Após tal análise e a aprovação de uma proposta, tem-se a incubação, que se desenvolve por meio de um composto de atividades, como qualificação, diagnóstico e assessorias. Dentre as diversas atividades ocorridas nesta fase, têm-se:

assessoria jurídica, assessoria contábil, assessoria em planejamento, assessoria econômica e as assessorias sociais e educacionais.

Diante do exposto, pode-se constatar que existem diferenças nas diversas exposições das metodologias de incubação, as quais estão, fundamentalmente nas formas de interpretação e implementação da metodologia proposta e na forma de inserção na Universidade (MAIA, 2003). Isso ocorre porque a incubação se produz em um espaço social e pedagógico que antepõe duas realidades distantes que se encontram: o mundo do saber acadêmico, concentrado nas Universidades; e o mundo do saber popular, dos trabalhadores e de suas experiências (CRUZ, 2004). Ainda, cada Universidade comporta um sistema mais ou menos regular de relação com a comunidade, de estrutura de poder, de correlação interna de forças políticas e projetos, que levam cada ITCP a se produzir em um encontro diferente. Estas ainda sofrem as influências das características específicas de cada microrregião em que se inserem, como econômicas, culturais e relação política da comunidade. A intersecção em que a ITCP se encontra (a Universidade e comunidade) leva às diferentes metodologias de incubação.

Feita esta caracterização das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, torna-se relevante situar os avanços das propostas de economia solidária nestes últimos anos e suas limitações e desafios a serem superados.

### **3.1.9 Os avanços da economia solidária no Brasil**

Uma pesquisa realizada pelo Governo Federal, por intermédio da Secretaria Nacional de economia solidária, com vigência 2005/2007, constatou um avanço significativo do aumento de cooperativas e associações, assim como a contribuição destes empreendimentos para o aumento da renda e da oferta de diversos produtos a sociedade. A tabela 3 mostra a evolução dos empreendimentos econômicos solidários no Brasil no período de 1900 a 2007, registrando atualmente 21.578 empreendimentos solidários.

**Tabela 3 – Evolução dos empreendimentos solidários no Brasil**

1900 a 1950	1951 a 1970	1971 a 1980	1981 a 1990	1991 a 2000	2001 a 2007	TOTAL
65	139	264	1903	8554	10653	21578

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1]<sup>8</sup>.

Quanto à forma de organização, estas se estruturam, em sua maioria, em empreendimentos legalizados (Tabela 4).

<sup>8</sup> Não se encontra a data de publicação deste documento no site. Contudo a pesquisa ocorreu entre 2005 e 2007.

**Tabela 4 – Formas de organização dos empreendimentos solidários**

<b>FORMAS DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Grupo informal	7.978
Associação	11.326
Cooperativa	2.115
Sociedade mercantil por cotas de responsabilidade limitada	54
Sociedade mercantil em nome coletivo	56
Sociedade mercantil de capital e indústria	192
Outra	138
<b>TOTAL</b>	<b>21.859</b>

Fonte: BRASIL, [2007, p.1?].

Ao se questionar sobre a participação dos empreendimentos solidários em algum tipo de movimento social, constata-se que a maioria dos empreendimentos está engajada em projetos políticos de caráter social (Tabela 5).

**Tabela 5 – Tipos de movimentos e número de participações**

<b>TIPOS DE MOVIMENTO</b>	<b>TOTAL</b>
Movimento comunitário	6.074
Movimento sindical urbano ou rural	5.680
Movimento de luta pela terra e agricultura familiar	4.646
Movimento ambientalista	2.812
Movimento de luta por moradia	1.667
Religioso ou pastoral	1.350
Movimento pela igualdade racial	997
Mulheres / gênero	970
Outro movimento. Qual?	954
Movimento de ameaçados ou atingidos por barragens	421

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1].

Quanto à questão de compreender se os empreendimentos desenvolvem alguma atividade social para a comunidade, observa-se que maioria dos empreendimentos contribui com algum tipo de atividade social (Tabela 6 e Tabela 7).

**Tabela 6 – Participação ou desenvolvimentos de atividades sociais dos empreendimentos solidários**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>TOTAL</b>
Sim	12.423
Não	9.436
<b>TOTAL</b>	<b>21.859</b>

Fonte: BRASIL, [2007?].

**Tabela 7 – Área de atuação dos empreendimentos solidários**

ÁREAS DE ATUAÇÃO	TOTAL
Educação	6.408
Trabalho	5.388
Saúde	5.328
Meio ambiente	4.824
Moradia	2.562
Redução da violência	1.876
Alimentação/doações/instituições/assistência social	1.605
Lazer/esporte/cultura/religião	1.507
Outra. Qual?	515

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1].

Na abordagem da contribuição dos empreendimentos para a oferta de produtos e serviços para a sociedade, a maioria busca a criação de produtos e serviços que atendam à comunidade (Tabela 8 e Tabela 9).

**Tabela 8 – Iniciativas sociais dos empreendimentos solidários**

RESPOSTAS	TOTAL
Sim	15.321
Não	6.538
<b>TOTAL</b>	<b>21.859</b>

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1].

**Tabela 9 – Modos de iniciativas sociais dos empreendimentos solidários:**

TIPOS DE INICIATIVA	TOTAL
Preços dos produtos e/ou serviços facilita o acesso aos(às) consumidores(as)	7.904
Oferta de produtos orgânicos ou livres de agrotóxicos	6.144
Informações dos produtos e/ou serviços aos(às) consumidores(as)	6.135
Incentivo ou promoção do consumo ético e do comércio justo	5.215
Qualificação e qualidade do produto e/ou serviço	3.955
Outra. Qual?	1.018

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1].

Também se constata uma preocupação por parte dos empreendimentos solidários com a reutilização de materiais recicláveis (Tabela 10).

**Tabela 10 – Tratamento/destino dos resíduos gerados nos empreendimentos solidários:**

TRATAMENTOS E/OU	ORDEM 1 <sup>9</sup>	ORDEM	ORDEM	TOTAL
------------------	----------------------	-------	-------	-------

<sup>9</sup> A Ordem 1, 2 e 3 refere-se a especificação de natureza(orgânico, hospitalar, etc.) de cada resíduo tratado.



<b>DESTINOS</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	
Coleta de lixo normal	4.002	1.153	213	5.368
Coleta de lixo especial	759	439	91	1.289
Realização de algum tipo de tratamento dos resíduos antes de eliminar	277	274	83	634
Reaproveitamento dos resíduos no empreendimento	5.675	1.247	199	7.121
Despejo em esgotos sem tratamento	43	36	13	92
Despejo em rios, riachos ou córregos sem tratamento	56	38	8	102
Venda dos resíduos	190	237	157	584
Acúmulo no local do empreendimento	556	406	122	1.084
Queima ou incineração	1.002	243	69	1.314
Outro. Qual?	374	305	103	782

Fonte: BRASIL, [2007?, p.1].

Pode-se observar que no âmbito quantitativo a economia solidária mostra resultados positivos. No período de 1970 aos dias atuais não só aumentou em número de empreendimentos como constatou-se que a maioria dos empreendimentos solidários mostrou-se preocupada com a inserção em projetos que contribuíam para a melhoria da sociedade, tanto aproximando-se de trabalhos sociais como produzindo produtos que atendam às necessidades sociais e promovam melhorias no meio ambiente. Contudo, não se pode descartar que estes dados são levantados por um órgão do atual governo (SENAES) e que, por fatores políticos, podem ter um viés.

### **3.1.10 Limites e desafios para a economia solidária no Brasil**

Apesar do avanço da economia solidária no Brasil, com o aumento do número de cooperativas e associações, a proliferação de diversos apoiadores, como as incubadoras, a criação de redes universitárias e de órgãos públicos, como a Secretaria Nacional de economia solidária, algumas limitações e desafios são observados neste projeto. Isso foi relatado por Vieitez e Dal Ri (2001, p.99) ao realizarem, entre 1998 a 2000, uma pesquisa empírica em 19 empresas autogestionárias localizadas em vários estados do país e ligadas à Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. Na perspectiva dos autores:

[...] estas organizações autogestionárias eliminaram alguns determinados conflitos ligados às relações de trabalho capitalista, porém, as novas estruturas criadas, no atual estágio de desenvolvimento, preservaram elementos fundamentais do trabalho alienado. Desse modo, conflitos decorrentes da alienação do trabalho, modificados em substância e

manifestação fenomênica, não apenas subsistem nas Empresas Autogestionárias (EA's) como ainda constituem um dos eixos sobre o qual elas movem.

Observou-se que alguns fatores oriundos das empresas capitalistas ainda estão presentes nos empreendimentos autogestionários, como a organização do processo de trabalho, a divisão social do trabalho, o baixo nível de escolaridade, as diferenciações distributivas e a gestão de quadros. Devido ao baixo índice de tecnologia na maior parte das empresas autogestionárias do País e à necessidade de competir com empresas capitalistas para sobreviver, os processos de trabalho vigentes nas EA's estão baseadas no uso da mão de obra intensiva e na fragmentação do trabalho em longas jornadas que exauzem os trabalhadores. Com isso:

[...] embora a regulação substitua o controle capitalista, atenuando os efeitos negativos da divisão do trabalho, esta ainda tem ampla influência sobre a organização da fábrica, reproduzindo em parte os mecanismos da alienação (VIEITEZ; DALRI, 2001, p.104).

Quanto às diferenciações distributivas, Vieitez e Dal Ri (2001, p.142) citam que o modelo existente em grande parte das cooperativas privilegia a distribuição da renda e das sobras por questões meritocráticas, o que é consequência do trabalho alienado:

Essas diferenciações, são, em grande parte, a expressão, nas empresas, do sistema méritocrático vigente na ordem social capitalista que decorre dos diferentes níveis de escolaridade, da qualificação profissional e da segmentação da classe trabalhadora, os quais confluem para a formação do mercado de trabalho.

Na abordagem sobre educação nas 19 cooperativas pesquisadas, com exceção dos cursos da ANTEAG, constatou-se que nenhuma destas empresas desenvolveu cursos sobre a autogestão ou o cooperativismo. O nível de escolaridade e de qualificação profissional da maioria dos associados se mostrou baixo. Também se observou que valores próprios decorrentes da divisão social do trabalho estão presentes nas organizações, em oposição aos valores autogestionários. Vieitez e Dal Ri (2001, p.102) constataram isso nas falas dos entrevistados:

[...] não conseguimos aprofundar o debate na questão de sociedade alternativa que é o cooperativismo. Está gerando despesas, porque o pessoal quer hora extra.[...] Nossa jornada de trabalho é igual a qualquer empresa. A mentalidade do pessoal ainda é assim. Trabalho oito horas por dia. Se trabalho dez, a empresa me deve.[...] O pessoal ainda não sabe direito o que é a cooperativa. Acho que meio a meio se sente ainda como pessoas mandadas, que não são donos. Muitos ainda acham que tem um chefe que manda.

Além disso, a reprodução de relações fetichistas acaba desenvolvendo os particularismos de empresas próprios a essa condição:

Subjacentes a esse particularismo da empresa, encontram-se valores como egoísmo, individualismo, a competição e a visão parcial e unilateral das relações do trabalho e da própria sociedade (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p.103).

Por fim, Vieitez e Dal Ri (2001, p.108-109) citam o surgimento de direção de quadros nas empresas autogestionárias. A direção de quadros “é a forma pela qual os trabalhadores conseguem conduzir suas organizações no contexto de situação de classe, pois eles não podem exercer, enquanto coletivo, as funções da direção”. Constituem as características e origens desses quadros são militantes do movimento operário popular, notadamente sindicalista, que já faziam parte do coletivo ou que foram indicados pelo sindicato para acompanhar a empresa; integrantes do setor técnico ou administrativo da antiga empresa capitalista; e lideranças que emergem espontaneamente do coletivo. Nas organizações em que prevalece a falta dos meios coletivos de gestão, esses cargos diretivos centralizam e concentram poder. Com isso, “os quadros se diferenciam dos outros membros do coletivo, formando uma elite político-administrativa que tende a perpetuar-se no poder”. Os membros destes quadros, geralmente, recebem as maiores retiradas das empresas.<sup>10</sup>

Nesta mesma direção, França (2008), ao realizar um balanço da economia solidária no País, relata que atualmente os principais desafios são: o marco legal e regulatório da economia solidária; o processo de gestão nos empreendimentos solidários; a formação e capacitação dos cooperados; a necessidade de construção de redes solidárias; e o rompimento com o paradigma econômico convencional. O primeiro fator, o marco legal, é um limitante, visto não haver no Brasil uma legislação apropriada à realidade da economia solidária, em termos tanto de forma de organização quanto de legislação trabalhista, o que obriga a uma série de ajustes na construção dos empreendimentos locais, o que, conseqüentemente, acaba restringindo o potencial de mudança de tais propostas.

Quanto ao processo de gestão nos empreendimentos solidários, o autor relata que o maior obstáculo prende-se à necessidade de elaboração de ferramentas apropriadas à gestão. Na falta de um conhecimento apropriado à realidade da economia solidária, importam-se metodologias e ferramentas de gestão oriundas do setor privado-mercantil, cujo efeito é o forte risco de isomorfismo institucional, no sentido de as organizações incorporarem a

---

<sup>10</sup> Veja aqui uma evidência de que se não há apropriação do conhecimento técnico-gerencial. Ocorrem a centralização do poder e o desvirtuamento do propósito da organização.

racionalidade do mercado. O terceiro ponto levantando, a formação e a capacitação dos cooperados, é um fator limitante, pois a maioria dos empreendimentos de base popular possui um déficit de escolaridade e capacitação dos cooperados. Com isso, faz-se necessária a restauração de conteúdos de formação básica, bem como a criação de suportes metodológicos apropriados à capacitação para a construção de uma pedagogia que tenta combinar a formação técnica e política com saberes locais respeitados.

Quanto à necessidade de construção de redes solidárias, o autor sugere que a limitada propagação destas ocorre pela ausência de um marco legal que impede linhas de contratos públicos para o fomento de um potencial de desenvolvimento de redes que resida na articulação entre princípios redistributivos e recíprocos.

Por fim, para o autor o principal limitante é a permanência do paradigma capitalista, que se apresenta de maneira indireta, sem a “consciência” de que estão reproduzindo a mesma lógica que buscam romper. Como desafio, deve-se buscar uma mudança de mentalidade em relação a este paradigma, que considera o desenvolvimento exclusivamente associado à ideia de crescimento econômico centrado no mercado.

Ainda tomando como objeto de análise as políticas públicas vinculadas à economia solidária no País, Pochmann (2004), destaca cinco lacunas. A primeira está ligada à necessidade de uma definição a respeito da regulação pública sobre o estatuto da economia solidária. Isso permite atualmente que se confunda ética solidária com concorrência desleal e, mesmo, com falsas cooperativas que fraudam os direitos legítimos dos empregados assalariados. Por isso, a necessidade da constituição de um estatuto próprio do trabalho neste cenário. A segunda lacuna está relacionada ao padrão de financiamento apropriado ao desenvolvimento da economia solidária. Ou seja, há um pressuposto de que o financiamento dos projetos de economia solidária deve ocorrer apenas por linhas de financiamento próprias, estruturadas por agentes de créditos populares e cooperativas comunitárias adequadas ao modo de produção não capitalista. Todavia, o autor defende a necessidade de novos órgãos para este fomento que não oriundo apenas das finanças solidárias, mas também de instituições públicas e ou privadas. A terceira lacuna resulta da necessidade de constituição de uma rede de produção, difusão de tecnologia e extensão técnica no âmbito da economia solidária. Além da articulação das fontes institucionais existentes de financiamentos e de instituições de ensino, o autor ainda relata a necessidade de um órgão de apoio à formação técnica na economia solidária.

A quarta lacuna está relacionada à incorporação da economia solidária no âmbito de políticas públicas para a indústria e o comércio exterior. Como essas políticas estão

geralmente direcionadas somente ao modo de produção capitalista, faz-se necessário promover uma reformulação capaz de incluir a economia solidária sob novos paradigmas éticos de produção e exportação. A quinta lacuna está relacionada à legislação das licitações públicas. Tomando como base que as compras no setor público representam 30% da renda nacional, torna-se necessário promover a revisão da atual legislação que disciplina as licitações, para permitir que empreendimentos solidários tenham acesso e facilitação nesses processos.

Por fim, é interessante ressaltar a crítica levantada por Novaes (2008, p.12) ao debate e à prática da autogestão nos empreendimentos solidários hoje. Segundo o autor, a economia solidária se limita ao tema de decisões democráticas “dentro dos muros” de cooperativas populares, associações de trabalhadores e fábricas recuperadas: não há uma crítica e análise dos mecanismos de mercado. Este fato faz com que os trabalhadores se limitem apenas as decisões coletivas da empresa, sem observar a permanência da perda do controle do produto do trabalho. Ainda, eles, ao não vislumbrarem a coordenação global pelos produtores associados, estão retomando a proposta socialista de mercado. O autor ainda ressalta que para Proudhon “emancipar o operário-artesão da dominação do dinheiro (do capital), sem abolir a produção mercantil e a concorrência: ilusão tipicamente artesanal pequeno-burguesa”.

Novaes (2008, p.13) ressaltava o exemplo da Iugoslávia, citado por Lebowitz (2005), para descrever o problema da autogestão limitada apenas ao contexto interno das empresas autogestionárias:

A Iugoslávia denominou o sistema de gestão de seus trabalhadores de “autogestão” e demonstrou que os capitalistas não são necessários – que as empresas podem ser administradas pelos próprios operários através de seus conselhos operários [...] Contudo, havia um problema no sistema de autogestão iugoslavo, relacionado ao termo “auto”. De fato, os próprios trabalhadores em cada empresa determinavam a direção das mesmas. Entretanto, eles se preocupavam prioritariamente com eles próprios. O foco de cada trabalhador em cada empresa era o interesse pessoal [...]. Faltava um senso de solidariedade com a sociedade. Ao invés disso, predominavam a auto-orientação e o egoísmo. Em alguns aspectos, se parecia com o pior mito capitalista, o conceito de “Mão Invisível”: a idéia de que, se cada classe seguir seu próprio interesse, a sociedade como um todo se beneficia. Na verdade, a mão invisível na Iugoslávia provocou o aumento da desigualdade e o declínio da solidariedade- levando, em ultimo estágio, ao desmembramento do país.

Desta maneira, Novaes (2008, p.18) conclui que até então não encontrou estudos dos pesquisadores de economia solidária que abordassem este problema. Ele propõe como alternativa que “a questão fundamental é o controle global dos do processo de trabalho pelos produtores e não simplesmente a questão de como subverter os direitos de propriedade estabelecidos” (MESZAROS, 2004).

Feita essas considerações, pode-se observar que muitos são os limites presentes na constituição de uma economia solidária hoje e que são perpassados tanto por problemas estruturais como por fatores subjetivos, por exemplo, mudar o modo de pensar as relações produtivas e os valores humanos. Diante desses desafios, pergunta-se: Como buscar alternativas que superem estes problemas?

Com o objetivo de encontrar saídas para estes problemas, na próxima seção procura-se tratar das propostas de educação vinculadas aos empreendimentos solidários.

## **3.2 Educação**

### **3.2.1 O paradigma de que educação ocorre apenas na escola**

[...] o ato de estudar – a de combater, por exemplo, a posição ideológica, por isso mesmo nem sempre explicitada, de que só se estuda na escola. Daí que seja ela, a escola, considerada, deste ponto de vista, como a matriz do conhecimento. Fora da escolarização não há saber ou o saber que existe fora dela é tido como inferior sem que tenha nada que ver com o rigoroso saber do intelectual. Na verdade, porém, este saber tão desdenhado, “saber de experiência feito”, tem de ser o ponto de partida em qualquer trabalho de educação popular orientado no sentido da criação de um conhecimento mais rigoroso por parte das massas populares (FREIRE, 2006, p.59).

De modo geral, predomina uma concepção de que a educação ocorre apenas em ambientes formais, como a escola, e que aquela oferecida fora da escolarização seria inferior. No entanto, essa afirmativa torna-se equivocada a partir do momento em que não se retomam as origens do ato de ensinar. Harper et al. (1986, p.23) ressaltam que antigamente, como hoje em algumas áreas chamadas “mais atrasadas” do Terceiro Mundo, existiam sociedades sem escola. A autora cita, por exemplo, que na sociedade africana pré-colonial, educar-se era viver a vida do dia a dia da comunidade, como plantar, escutar da boca dos velhos as histórias da tradição oral e participar das cerimônias coletivas. Então, a prática educativa “consistia na aquisição de instrumentos de trabalho e na interiorização de valores e comportamentos, enquanto o meio ambiente e seu conjunto era um contexto permanente de formação”. Ou seja, neste contexto não havia professores, e todo adulto ensinava. Aprendia-se a partir da própria experiência e da experiência dos outros. Aprendia-se fazendo, o que tornava inseparáveis o saber, a vida e o trabalho. Corroborando esta teoria, Brandão (1981, p.7), enfatiza que:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para

aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

Desse modo, não existe uma forma única nem um único modelo de educação, pois a escola não é o único lugar em que ela acontece, e talvez nem seja o melhor lugar. O ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante. Em uma perspectiva antropológica, o autor define que em tribos nas quais ocorrem processos sociais de aprendizagem, como os andamaneses, os maori, os apaches ou os xavantes, não existe nenhuma situação propriamente escolar de transferência do saber tribal que vai do fabrico do arco e flecha à recitação das rezas sagradas aos deuses da tribo. Nestes ambientes, segundo o autor, a sabedoria acumulada do grupo social não “dá aulas” e os alunos, que são todos os que aprendem, “não aprendem na escola”. Tudo o que se sabe aos poucos se adquire por viver muitas e diferentes situações de trocas entre pessoas, com o corpo e com a consciência. As pessoas convivem umas com as outras e o saber flui pelos atos de quem “sabe e faz” para quem “não sabe e aprende”. Mesmo quando os adultos encorajam e guiam os momentos e situações de aprender de crianças e adolescentes, são raros os tempos especialmente reservados para o ato de ensinar.

Brandão (1981, p.19) cita ainda que em aldeias de grupos tribais mais simples, as meninas aprendem com as companheiras de idade, com as mães e avós, com esta ou aquela especialista em algum tipo de magia ou artesanato. Já os meninos aprendem com os jogos e brincadeiras de seus grupos de idade, aprendem com os pais, avós e guerreiros. Todos os agentes dessa educação de aldeia criam, direta ou indiretamente, situações que geram iniciativas de aprendizagem e treinamento, que se encontram misturadas com a vida e em momentos de trabalho, lazer ou amor. Conclui este posicionamento afirmando “quase sempre não são impostas e não é raro que sejam os aprendizes os que tomam a seu cargo procurar pessoas e situações de troca que lhes possam trazer algum aprendizado”.

Depreende-se então, que a educação ocorre sempre que surgem formas sociais de condução e controle da aventura de ensinar e aprender. Entretanto, no momento em que a educação se sujeita à criação de situações próprias para o seu exercício, produz os métodos, estabelece suas regras e tempo, e constitui executores especializados, passa a ser ensino formal. E conseqüentemente, aparecem a escola, o aluno e o professor (BRANDÃO, 1981).

Essa mudança no processo do ensinar começou ocorrer a partir da Idade Média, especificamente na Europa, onde a educação se tornou produto da escola e um conjunto de pessoas, em sua maioria religiosa, que se especializou na transmissão do saber. A atividade de

ensinar passou então a desenvolver-se em espaços específicos, cuidadosamente isolados do mundo dos adultos e sem qualquer relação com a vida de todo dia (HARPER et al., 1986).

Interessante observar que o surgimento das primeiras escolas ocorreu entre os gregos e romanos: a educação era para os jovens nobres, que tinham o tempo livre para esta atividade, enquanto o trabalho era destinado aos escravos estrangeiros. Apesar dessa segregação, a educação tinha por objetivo desenvolver o corpo e a inteligência dos jovens para formar homens fortes e sábios destinados à defesa e à política da comunidade. Ou seja, a educação grega e, depois, da romana preocupava-se em formar o cidadão. Era, portanto, educação da e para a comunidade. Contudo, foi somente na educação no mundo ocidental, depois do advento e da difusão do cristianismo, que apareceram ideias sobre a educação que isolaram o saber da sociedade, submetendo-o ao destino individual do cristão (BRANDÃO, 1981).

De acordo com Harper et al. (1986), no período do apogeu da nobreza as escolas eram reservadas às elites, sendo primeiramente destinada aos nobres, passando depois a atender à burguesia, que, na medida de sua ascensão, exigia os mesmos privilégios que detinham os aristocratas. A maior parte da sociedade, os lavradores, operários e pessoas pobres, aprendia apenas na prática do dia a dia. A escola da nobreza cultuava a moral e a religião, o domínio da palavra e do saber abstrato. O conhecimento científico, portador de mudanças, era menos importante do que o espírito contemplativo. O latim era símbolo da tradição a preservar, em um mundo que se considerava imune a transformação. A cultura livresca, refinada e letrada, convivia harmoniosamente com o meio de origem dos alunos e correspondia as suas aspirações. Para os herdeiros da aristocracia, seguros de seu poder, educar-se era sinônimo de aprender, pensar e comportar-se como grandes senhores.

As escolas da nobreza duraram até que as estruturas do mundo feudal, rígidas e hierarquizadas, se tornassem anacrônicas por causa do desenvolvimento do capitalismo industrial:

A face do mundo transformou-se pela invenção da máquina e a utilização de novas fontes de energia. Com a revolução tecnológica, novas classes sociais emergiram: a nascente burguesia industrial, responsável pelo progresso técnico, tomou o poder da velha aristocracia rural; uma classe operária formada pela concentração, em torno dos novos centros de produção, de uma mão-de-obra pobre e desqualificada. Neste panorama de um mundo em mudanças, a escola mantinha-se reservada às elites (HARPER et al., 1986, p.29).

A partir desse momento, o fato de o desenvolvimento industrial requerer um número muito maior de quadros técnicos e científicos exigiu uma mudança radical nos conteúdos da escola. Esta passou a ser forçada a se modernizar: as disciplinas científicas adquiriram



importância crescente ao lado dos antigos conteúdos clássicos e literários. Por outro lado, a burguesia dominante começou também a perceber a necessidade de um mínimo de instrução para a massa trabalhadora que começava a se aglomerar nos grandes centros industriais.

Os “ignorantes” deveriam socializar-se, isto é, deveriam ser “educados” para tornar-se bons cidadãos e trabalhadores disciplinados. Foi assim que, paralelamente à escola dos ricos, foi surgindo uma outra escola, a escola dos pobres. Sua função era dar aos futuros operários o mínimo de cultura necessário à sua integração por baixo na sociedade industrial (HARPER et al., 1986, p.29).

A autora também defende que a coexistência desses dois tipos de escola criou uma situação de verdadeira segregação social, sendo que as crianças do “povo” frequentavam a “escola primária”, que não é concebida para dar acesso a estudos mais aprofundados, e, em contrapartida, as crianças da elite seguiam um caminho à parte, com acesso garantido ao ensino de nível superior, que é um monopólio da burguesia.

Atualmente, devido às lutas das classes operárias industriais para que todos tenham o direito de frequentar uma mesma escola em condições de igualdade de oportunidades, conquistou-se o direito ao acesso à educação por meio do ensino público, gratuito e obrigatório. Nos países mais avançados, essas reivindicações colocadas pela luta operária e popular foram atendidas, como na Inglaterra e na França onde o período de escolaridade obrigatória passou de 10 a 15 anos e de 13 a 16, respectivamente:

Gradualmente vai sendo abolido o sistema de duas escolas separadas, uma reservada aos ricos e a outra aos pobres. A partir de agora, todos os alunos começam seus estudos num mesmo tipo de escola e é apenas ao término de um tronco comum que vai ser dar a seleção, isto é, a repartição dos alunos em dois grupos: de um lado, uma minoria que vai continuar os estudos até alcançar a Universidade e, de outro lado, uma maioria que vai seguir cursos mais curtos e menos valorizados, que conduzem apenas às escolas técnicas e profissionais (HARPER et al., 1986, p.32).

Deve-se constar que o critério utilizado para selecionar “os melhores” no atual sistema de ensino se baseia nas melhores notas, tendo em vista que estes alunos, para continuarem os estudos devem superar ainda o desafio de não precisar ingressar no mundo do trabalho para sobreviver. Por isso, “os resultados dos exames de ingresso em nossas Universidades confirmam a cada ano esta “eleição dos eleitos”” (GUTIERREZ, 1988, p.27).

### **3.2.2 Embates sobre a neutralidade da educação**

*A ignorância é a mãe da  
Indústria como da superstição*

Em 2008, a edição de agosto da revista *Veja*, uma revista de grande circulação nacional, levantou um polêmico debate sobre o ensino no Brasil. Segundo a publicação, o fracasso da educação brasileira se deve ao objetivo dos professores em inculcar ideologias nos alunos, tendo como preocupação maior a formação de cidadãos do que o ato de ensinar matérias e de formação profissional. Defendia-se que a solução para a educação estava na busca da neutralidade como um dever, citando como exemplo a Organização Não Governamental (ONG) Escola Sem Partido, em Brasília, que tem por objetivo chamar a atenção para a ideologização do ensino na sala de aula (WEINBERG; PEREIRA, 2008).

Essa concepção caminha com a perspectiva da pedagogia não diretiva, que é uma corrente que visa superar os problemas apresentados pelos modelos convencionais de educação, como: autoritarismo do professor diante do aluno, falta de participação dos estudantes no processo de aprendizagem e burocratismo das instituições de ensino. Entretanto, esta pedagogia se volta mais para a criação de métodos do que para a formação do conteúdo. Segundo Gadotti (2006, p.95): “Essa pedagogia não se coloca o problema dos conteúdos, esquece os conteúdos para se deter sobre métodos, sobre o encontro de opiniões”. Ainda para o mesmo autor, a pedagogia não diretiva também tem um certo ceticismo em relação à questão da verdade, recusando-se a colocar este problema.

Na pedagogia não-diretiva não existe uma busca da verdade ou do mais verdadeiro. O que conta é o sucesso das relações interpessoais, da vida do grupo, do ardor do debate, o prazer do desabafo, sendo uma espécie de confessorário moderno.

No plano da relação educando-educador, o poder de decisão é posto nas mãos dos alunos:

Estes assumem a responsabilidade de sua formação, delimitando e organizando o campo da aprendizagem. O professor intervém mais no funcionamento, no método de trabalho do que nos conteúdos, Não emite seu ponto de vista. Limita-se a sugerir elementos novos, pistas. [...] Os pedagogos não-diretivos não conseguem teoricamente solucionar o problema. Recomendam apenas, como o faz Carl Rogers, que todas as intervenções seja escutadas e examinadas com a mesma atenção, que cada um possa fazer-se ouvir e que ninguém procure usurpar as funções dos outros ou impor-se autoritariamente. A saída, portanto é ética, moral (GADOTTI, 2006, p.88).

Na direção dessa perspectiva de neutralidade, Cabanas (1995, p.271), ao definir pedagogias como o cognitivismo e construtivismo, apresenta uma simpatia por estas

correntes, devido ao que se considera uma cientificidade destas, em contrapartida à ideologização de outras correntes:

Com bases de uma teoria da educação, ambas as correntes oferecem, pelo menos, uma vantagem que não costuma verificar-se noutras: referimo-nos ao facto de não terem uma origem nem um carácter ideológico (derivam de certos pontos essenciais da Psicologia da Educação), mas sim, de facto, científico, pelo que sua discussão se situa não num terreno filosófico, mas sim em constatações mais ligadas à observação e à experiência, no âmbito da ciência psicológica.

Apesar de existir uma crença na neutralidade na educação, o fato é que essa premissa caminha mais para o plano de inocência, de purismo ou astúcia. Pois, como então falar de neutralidade educacional em uma “sociedade que exclui dois terços de sua população e que impõe ainda profundas injustiças à grande parte do terço para o qual funciona?” (FREIRE, 2006a, p.9); Como acreditar num sistema de educação formal que teve suas origens na divisão das escolas para os ricos e para os pobres? (BRANDÃO, 1981). Defender a neutralidade educacional não é propor a permanência do *status quo*? (GADOTTI, 2006).

### 3.2.3 A negatividade da neutralidade educacional

Ferbate – demite dois menores porque querem estudar no Senai. *Visão Trabalhista*, 20 de Março de 1976. Cosipa – “Seção Cartas do Zé” – “Alguns departamentos da Cosipa e até a Expansão estão criando clima insustentável devido aos critérios para as promoções. Funcionários antigos, com nível de escolaridade, com capacidade, são preteridos por outros, por proteção de chefias incapazes. E se o ‘cara’ estiver cursando alguma faculdade, então a coisa fica feia, ele é ‘gelado’ na sua carreira na empresa. É um verdadeiro absurdo, principalmente se levarmos em consideração que os chefes também são universitários e que tanto se fala no aperfeiçoamento da mão-de-obra.” *Jornal Metalúrgico*, 24 outubro de 1973 (TRAGTENBERG, 1980, p.155).

Este breve exemplo citado sobre a questão da educação nas empresas do Brasil faz jus à fala de Marx (1971, p.423): “Na Escócia, os patrões despediam crianças em idade escolar. Isso mostra o grande desprezo dos patrões pela educação”. Pode-se inferir que este desprezo velado das empresas na educação dos seus funcionários implica no receio de conscientização dos trabalhadores e de geração de tumultos da ordem estabelecida.

Um dos fortes opositores da possível neutralidade educacional é Freire (2006a, p.23), o qual afirma que o discurso da neutralidade da educação é um mito que leva à negação da natureza política no processo educativo. E, tomando isso como algo puro, sem “interferências”, caminha para uma abstração da humanidade, um idealismo utópico:

[...] é impossível uma educação neutra, que se diga a serviço da humanidade, dos seres humanos em geral; de outro, uma prática política esvaziada de significação educativa. Neste

sentido é que todo partido político é sempre educador e, como tal, sua proposta política vai ganhando carne ou não na relação entre os atos de denunciar e de anunciar.

O autor alerta que tanto no processo educativo quanto no ato político uma das questões fundamentais é ter em vista que em ambas as situações sempre giram a favor de quem e do quê e, conseqüentemente, contra quem e contra o que se faz a educação e a atividade política. Para exemplificar, Freire (2006a, p.24) cita o caso da educação burguesa:

Os burgueses, antes da tomada do poder, simplesmente não poderiam esperar da aristocracia no poder que pusesse em prática a educação que lhes interessava. A educação burguesa, por outro lado, começou a se constituir, historicamente, muito antes mesmo da tomada do poder pela burguesia. Sua sistematização e generalização é que só foram viáveis com a burguesia como classe dominante e não mais contestatória.

Para Freire (2006a, p.35) outro exemplo da influência da política no ato da educação encontra-se na simples escolha de uma rede de bibliotecas populares:

A forma como atua uma biblioteca popular, a constituição do seu acervo, as atividades que podem ser desenvolvidas no seu interior, e a partir dela, tudo isso, indiscutivelmente tem que ver com técnicas, métodos, processos, previsões orçamentárias, pessoal auxiliar, mas, sobretudo, tudo isso tem que ver com certa política cultural. Não há neutralidade aqui também.

Complementando essa perspectiva, Charlot (1979, p.11-13) afirma que a educação é política, porque atende quatro sentidos que se articulam uns com os outros: “a educação transmite os modelos sociais. A educação forma a personalidade, a educação difunde idéias políticas, a educação é encargo da escola, instituição social”. Diante disso, fica fácil concluir que a educação em uma sociedade de classes transmite os modelos sociais da classe dominante, forma cidadãos para reproduzirem essa sociedade, difunde as ideias políticas desta classe e reproduz, por isso tudo, a dominação de classe (GADOTTI, 2006).

Pode-se constatar este argumento em Meszaros (2006, p.275-276), que, ao analisar a educação no sistema capitalista, ressalta que ela está profundamente integrada na totalidade dos processos sociais e que suas funções atendem aos interesses da sociedade capitalista.

A educação tem duas funções principais numa sociedade capitalista: (1) a produção das qualificações necessárias ao funcionamento da economia, e (2) a formação dos quadros e a elaboração dos métodos de controle político.

Não é por menos que Marx (1974, p.31-32) desenvolve suas críticas ao programa de Gotha, do Partido Operário Alemão. Segundo as diretrizes do partido, cabe ao Estado a função de prover uma “educação geral, igual para todos, do povo pelo Estado. Obrigação

escolar para todos, instrução gratuita”. Diante desta proposta, o autor levanta os seguintes comentários:

Educação do povo, igual para todos? Que se quer dizer com estas palavras? Acreditar-se-a que, na sociedade actual (e é dela que se está a tratar), a educação possa ser a mesma para todas as classes? Ou querer-se-á então obrigar pela força as classes superiores a receberem apenas o ensino restrito da escola primária, o único compatível com a situação econômica não só dos operários assalariados, mas também dos camponeses? Obrigação escolar para todos. Instrução gratuita. A primeira até já existe na Alemanha, a segunda na Suíça e nos Estados Unidos para as escolas primárias. Se, em certos Estados neste ultimo país, há estabelecimentos de ensino superior igualmente gratuitos, isso apenas significa que, na realidade esses Estados inscrevem nos parágrafos do orçamento geral das despesas escolares das classes superiores. [...] Uma educação do povo pelo Estado é uma coisa absolutamente condenável. Determinar por uma lei geral os recursos das escolas primárias, as aptidões exigidas ao pessoal docente, as disciplinas ensinadas, etc. e, como acontece nos Estados Unidos, fiscalizar por meio de inspetores do Estado a execução dessas prescrições legais é completamente diferente de fazer do Estado o educador do povo! Pelo contrário, é preciso banir da escola, ao mesmo título, qualquer influência do governo e da igreja.

Torna-se clara a crítica de Marx aos distintos tipos de escolas que se constituem na sociedade, relatando as diferenças no ensino oferecido. Ainda se constata sua preocupação com a interferência do Estado na educação. Nesta mesma perspectiva, Brandão (1981, p.60), ao analisar a constituição das diretrizes da educação de um país pelo Estado, relata que não há apenas ideias opostas ou ideias diferentes a respeito da educação, de sua essência e de seus fins. Existem, sim, interesses econômicos e políticos, que se projetam também na educação:

Não é raro aqui, como em toda parte, a fala que idealiza a educação, esconda no silêncio do que não diz, os interesses que pessoas e grupos tem para os seus usos. Pois, do ponto de vista de quem controla muitas vezes definir a educação e legislar sobre ela implica justamente ocultar a parcialidade destes interesses, ou seja, a realidade de que eles servem a grupos, a classes sociais determinadas, e não tanto “a todos”, “a Nação”, “aos brasileiros”. Do ponto de vista de quem responder por fazer a educação funcionar, parte do trabalho de pensá-la implica justamente em desvendar o que faz com que a educação, na realidade renegue o que oficialmente se afirma dela na lei e na teoria.

Constata-se, também, que a escola inculca valores, como o individualismo, sem que as pessoas se apercebam, pois se proíbe os alunos de interagirem e privilegia o esforço, o trabalho e os sucessos individuais em detrimento do trabalho em equipe, da valorização da ajuda mútua e da solidariedade (HARPER et al., 1986).

Diante do exposto, defende-se aqui que o discurso da neutralidade, que visa despolitizar a ação educativa, não é senão uma manifestação da forte carga política e da imposição ideológica das classes dirigentes, por intermédio do aparelho escolar. Busca-se essa

“despolitização” afastando a escola dos problemas sociais, como se fosse possível educar fechando-se em um internadouro, a salvo da realidade social (GUTIERREZ, 1988).

É verdade que, sendo a neutralidade impossível, também aquele que não toma partido acaba tomando partido; isto é, toma o partido do mais forte, da dominação. Sua neutralidade, então, converte-os em instrumentos facilmente manejados pelos detentores do poder político. Portanto, não é correto pensarmos que sua atividade pedagógica esgota-se em si mesma, por mais ascética que seja considera (GADOTTI, 2006; GUTIERREZ, 1988).

### **3.2.4 A concepção harmônica e a concepção dialética da educação**

A abordagem das duas perspectivas sobre a educação (a neutralidade educacional ou a sua negação) evidencia que estas possuem uma estreita relação com a concepção harmônica ou concepção dialética, respectivamente. A perspectiva harmônica parte da premissa de que a educação deve ser neutra, de modo que os conhecimentos devem basear-se principalmente nas questões da racionalidade técnica (GADOTTI, 2006). Esta corrente acredita que a educação é “pensada como alguma coisa que preserva, que conserva, que resguarda justamente de se mudarem, de se perderem, as tradições, os costumes e os valores de “um povo”, “uma cultura” ou “uma civilização” (BRANDÃO, 1981, p.83). Até mesmo quando trata da mudança, ela gira em torno da adaptação das pessoas a um “mundo de mudança” (BRANDÃO, 1981; GUTIERREZ, 1999a; FREIRE 2006b). Ou seja, essas mudanças estão ligadas apenas às necessidades econômicas, como a educação para a qualificação de mão de obra:

Ao lado da formação da personalidade, da preparação necessária de cada cidadão para assumir as obrigações sociais e políticas, a educação desempenha a tarefa de preparar para o trabalho, e influi substancialmente na criação de novos quadros de mão-de-obra com capacidades técnicas adequadas aos novos processos produtivos que o desenvolvimento introduz criando novos mercados de trabalho (SAGMACS- educação e planejamento) (BRANDÃO, 1981, p.84).

Em contrapartida, a concepção dialética da educação não só nega a neutralidade educacional como defende um posicionamento político para as mudanças sociais. A ideia de educação não serve apenas à sociedade, ou à pessoa na sociedade, mas à mudança social e à formação consequente de sujeitos e agentes na e da mudança social (BRANDÃO, 1981; GUTIERREZ, 1999a; FREIRE 2006b).

Na visão de Gadotti (2006, p.170), a concepção dialética da educação evidencia duas categorias fundamentais: a ideologia e o trabalho. A primeira define a educação como sendo

essencialmente de classe, negando, portanto, a existência de uma educação neutra pairando sobre as classes. A segunda, aponta que a educação dialética visa à formação do homem e da cultura pelo trabalho e para o trabalho. A educação, então, não é mais vista em uma relação bipolar entre professor e aluno, mas entendida como momentos e aspectos contraditórios de um movimento mais amplo da própria sociedade, uma totalidade na unidade dos contrários. Ao comparar as duas perspectivas, o autor defende sua preferência pela educação dialética:

Ao contrário da tendência tecnoburocrática que visa à extensão da racionalidade técnica, a tendência popular visa essencialmente à formação política das classes trabalhadoras para o exercício da hegemonia. Privilegia a política (os conteúdos) sobre a técnica (as reformas), insiste numa educação que surge com a organização popular, com os projetos educativos que o povo tem. Essa tendência é sustentada por outra análise política, cujo ponto central é a relação entre o capital e o trabalho, contradição fundamental da nossa sociedade, razão da violência, da miséria e da pobreza.

Diante do exposto, defende-se que a visão neutra e harmônica da educação não é senão uma forma de encobrir as injustiças, a exploração e a corrupção (GUTIERREZ, 1988). A perspectiva dialética da educação, ao criticar a educação harmônica, neutra, abre espaço para uma concepção de educação emancipatória. A elite dominante, tendo em vista a necessidade de a escola gerar um senso comum favorável a ela, acaba fornecendo, dialeticamente, os instrumentos para minar a si própria, ampliando sua contradição (GADOTTI, 2006, GUTIERREZ, 1988). A escola então parece ter duas funções contraditórias: conservar e minar as estruturas capitalistas. A educação torna-se instrumento de luta da classe oprimida e também o lugar de uma contra-hegemonia.

Compartilha-se ainda da visão de Gadotti (2006, p.112) de que a educação será sempre o domínio do instável, do inacabado, pois o aparecimento de novos conceitos rompe o equilíbrio anterior. A utopia, a desordem, o instável evoluem para uma nova ordem, mais complexa que a precedente e também inacabada. Já a concepção harmônica da educação será sempre aparente, ilusória, pois:

Só é harmônica a instituição que é opressiva. Uma instituição educadora será sempre um lugar de conflito, de debate, de crítica de desconforto. Os que buscam a vida, os que vivem, serão sempre inconformados. Só a morte é harmonia, repouso, eliminação dos conflitos.

### **3.2.5 A educação política e seu método**

A partir da negação da neutralidade educacional e da premissa de que a educação é um processo dialético, que, por meio da contradição, visa questionar e minar as tendências

dominantes das elites, defende-se que a política é parte integrante do processo educativo e que tem como função desenvolver no homem capacidades para edificar sua própria personalidade e para realizar-se como tal na sociedade. Compartilha-se da visão de Gutierrez (1988, p.13) de que restringir-se à ação política da educação é fazer do homem um autômato a serviço de interesses alheios, significa renunciar à responsabilidade que lhes cabe na construção da sociedade. É produzir sem chegar a conhecer os resultados e a divisão dos bens produzidos; é converter-se em objeto das decisões políticas daqueles que estão acima; é legitimar a ordem existente. Enfim, é converter-se em um cidadão passivo e diminuído, sem capacidade nem possibilidade de participar da construção de uma sociedade melhor. A educação política, então, pode ser assim definida:

Tomar partido frente à realidade social, não permanecer indiferente diante da injustiça, da liberdade desprezada, dos direitos humanos violados, do trabalhador explorado; descobrir nos estudantes o gosto pela liberdade de espírito e despertar neles a vontade de resolver os problemas do conjunto, estimulando-os a desenvolver o sentimento de que são responsáveis pelo mundo e pelo seu destino, encaminhando-os a uma ação militante.

Para Freire (2006a, 1977, 1983), a educação política tem de ser completamente diferente da educação colonial. Ela deve estar voltada para o trabalho; estimular a colaboração e não a competição; dar valor à ajuda mútua, e não ao individualismo; desenvolver o espírito crítico e a criatividade, e não a passividade. Trata-se de uma educação que se fundamenta na unidade entre a prática e a teoria, entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, uma educação que não favoreça a mentira, as ideias falsas e a indisciplina, que não tenta se passar por neutra e que, ao se proclamar como não neutra, afirma que a sua política é a dos interesses do povo.

O papel do educador neste processo de educação política é fazer da educação uma militância, questionando, por meio do próprio cotidiano, as estruturas caducas do sistema de ensino atual, além de incrementar, voluntariamente, as contradições, visando a sua solução. O educador, então, convencido de que está preparando homens para uma sociedade justa e democrática, atuará de forma radicalmente diferente daquela cuja preocupação máxima é cobrir os diferentes conteúdos de um programa escolar. Um educador conscientizado procura uma forma de desmascarar a ideologia dominante e de criar em seus alunos uma atitude crítica. Um educador que alimenta sua ação com a necessidade de formar determinado tipo de homem e de sociedade fará de sua profissão uma práxis política consciente e explícita (GUTIERREZ, 1988).



O mesmo autor ressalta que é importante salientar que o papel desse educador na educação política deve descartar desde já a política partidária. Educar na política não significa filiar os educandos a partidos políticos, nem em um sistema de pensamento. Cabe, sim, ao educador incentivá-los para um despertar político, vinculado ao gosto pela liberdade de espírito, à vontade de resolver problemas em conjunto, ao sentimento de serem responsáveis pelo mundo e pelo seu destino.

Ainda, deve-se abolir toda tentativa de colocar o educador como o sujeito, o detentor do conhecimento, e conseqüentemente, a autoridade legítima para impor o que deve ser aprendido. Parafraseando Gramsci, para evitar o elitismo intelectual, deve-se formar intelectuais orgânicos, que visem romper com a distinção entre o trabalho intelectual e o manual. Não cabe mais a ideia de que o intelectual é o que pensa e o trabalhador é o que faz (GADOTTI, 2006). Seguindo a perspectiva de Macchiocci (1976, p.198), o intelectual orgânico deve estar diretamente ligado ao trabalhador; deve ser o novo cimento entre a infraestrutura e superestrutura; deve nascer de um novo modo de pensar e conhecer. Assim, “ser intelectual (enquanto especialista) se desdobra em um ser político, transformando sua ação em um engajamento vivido totalmente na ação histórica, que ele realiza enquanto intelectual e militante”. Com isso, o papel do intelectual orgânico é elaborar uma nova concepção intelectual em que todos os homens sejam intelectuais, pois, independente de sua atividade profissional, cada homem que exerce certa atividade intelectual adota uma visão de mundo, uma linha de conduta deliberada e contribui para defender e prevalecer uma visão de mundo para produzir novas maneiras de pensar.

Freire (2006a, 2006b, p.66-67, 1977, 1983) também defende este papel do intelectual orgânico, e sustenta que a educação não pode ser um processo “bancário”, ou seja, apenas depósitos de conhecimentos nos educandos, colocando-os em uma posição passiva no processo de aprendizagem. Neste processo não se pergunta o que o educando quer aprender, apenas se impõe um conhecimento dito “importante”, muitas vezes, sem explicá-lo nem conectá-lo este conhecimento com a realidade do educando:

Em lugar de comunicar-se o educador faz “comunicados” e depósitos que os educandos, meras incidências, recebem pacientemente, memorizam e repetem. Eis aí a concepção “bancária” da educação, em que a única margem de ação se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los. [...] Na visão bancária da educação, o “saber” é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber. Doação que se funda numa das manifestações instrumentais da ideologia da opressão.

A educação deve ser libertária, de modo que o educador eduque com o educando, e não para ele. Ou seja, o educando deve se colocar como sujeito:

É através deste que se opera a superação de que resulta um termo novo: não mais educador do educando, não mais educando do educador, mas educador-educando com educando-educador (FREIRE, 2006a, p.78).

Isso se justifica devido ao seguinte fato: “Todos nós sabemos algumas coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa” (FREIRE, 2006a, p.55, 2006b, 1977, 1983). Essa ausência de detenção absoluta do conhecimento possibilita que o processo de educação se torne dialético: o educador ensina e aprende com o educando.

A principal diferença é que a educação bancária se aproxima da perspectiva do *status quo*, de manter e repassar os “valores” vigentes, enquanto que a libertária caminha para um projeto de emancipação:

Para a “bancária”, o fundamental é, no máximo, amenizar a situação, mantendo, porém, as consciências imersas nela. Para a educação problematizadora, enquanto um quefazer humanista e libertador, o importante está em que os homens submetidos à dominação lutem por sua emancipação (FREIRE, 2006b, p.86).

O mesmo autor não propõe uma metodologia preestabelecida, porém afirma que o ensino deve envolver os interesses e a realidade do educando. Como exemplo Freire (2006a, p.55) cita o processo de alfabetização de adultos nos países de São Tomé e Príncipe, em que se buscou alfabetizar utilizando um vocabulário dentro da realidade do povo, de modo que no momento em que se alfabetizava debatiam-se os problemas e limitações da sociedade:

Praticando a leitura e praticando a escrita os camaradas e as camaradas aprenderam a ler e a escrever ao mesmo tempo em que discutiram assuntos de interesse de nosso Povo. Não aprenderam a ler decorando ou memorizando ba-be-bi-bo-bu; ta-te-ti-to-tu, para depois simplesmente repetir. Por isso, enquanto aprendiam a ler e a escrever, os camaradas e as camaradas discutiram sobre a reconstrução nacional, sobre a produção, sobre a saúde. Discutiram sobre a unidade, a disciplina e o trabalho do nosso Povo na reconstrução nacional. Conversaram sobre o MLSTP<sup>11</sup>, sobre o seu papel de vanguarda do Povo.

Diante do exposto, conclui-se que é impossível separar o inseparável: a educação da política (FREIRE, 2006a, 2006b, 1977, 1983; GADOTTI, 2006; GUTIERREZ, 1988; BRANDÃO, 1986).

---

<sup>11</sup> MLSTP - Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe.

### 3.2.6 A utopia<sup>12</sup> pedagógica

*Na escola não se educam pastores para rebanhos, mas rebanhos para pastores.*  
L.Tolstoi

A educação sob a ótica política torna-se uma proposta armada do poder de realizar, ela própria, o trabalho de transformar a sociedade. Contudo, a educação imaginada como o único ou principal instrumento de qualquer tipo de transformação de estruturas políticas, econômicas, ou culturais sem levar em conta que ela está dentro de estruturas determinadas que a influenciam é um utopismo pedagógico (BRANDÃO, 1981, GUTIERREZ, 1988; HARPER, et al., 1986; MESZAROS, 2006; GADOTTI, 2006).

Segundo Gutierrez (1988, p.18), a educação sozinha não realiza mudanças estruturais. Se isto fosse verdade, os vinte séculos de pregação cristã já teriam transformado o homem e, conseqüentemente, suas estruturas. O autor ainda corrobora sua teoria com a afirmação de Neill (1975):

A educação governamental não poderá ser livre até que as normas do capitalismo sejam derrotadas e até que os trabalhadores possuam os meios de produção. Nossos governantes bem sabem que se a educação liberasse o coração, os trabalhadores deste país varreriam todo este sistema podre.

A realização das transformações estruturais apenas com a educação política, no sistema capitalista é utópica, porque as mediações de segunda ordem<sup>13</sup> determinam os processos educacionais de uma forma estreitamente utilitária, tal como todos os outros aspectos da sociedade de mercadorias (MESZAROS, 2006). Em outras palavras, as forças determinantes do capitalismo, como a necessidade primordial do funcionamento econômico, não abrem espaço no presente sistema para uma educação transformadora. As mediações de segunda ordem falam mais alto que as possibilidades de alteração do sistema.

Meszaros (2006, p.276) defende esta teoria afirmando que a conscientização das classes dominantes sobre a importância da educação e da necessidade de propor mudanças no atual modelo de educação – que visa apenas à produção das qualificações necessárias ao funcionamento da economia, à formação dos quadros e à elaboração dos métodos de controle político – só é possível quando esta atende aos interesses da elite:

<sup>12</sup> Especificamente nesta parte do trabalho, a concepção de utopia tem um sentido pejorativo, de algo ilusório, desvinculado de possibilidades concretas.

<sup>13</sup> As mediações de segunda ordem envolvem propriedade privada, intercâmbio e divisão do trabalho, que são aspectos que se interpõem entre o homem e sua atividade e o impedem de se realizar em seu trabalho, no exercício de suas capacidades produtivas (criativas) e na apropriação humana dos produtos de sua atividade. Trata-se de uma mediação da mediação, nascida da mediação de primeira ordem, que é a atividade produtiva como tal (MESZAROS, 2006).

[...] o apelo racional de Owen ao interesse nacional – só pode proporcionar soluções temporárias, e as medidas propostas só são aceitáveis na medida em que estão de acordo com os interesses parciais da burguesia.

Até mesmo a proposta de ampliar a quantidade de horas para a educação ou as oportunidades de estudo ampliando as escolas, ainda se mantém utópica como mecanismo de transformação social:

Mesmo que nossa sociedade adotasse a política de produzir e consumir maiores quantidade de escolaridade (abrindo mais Universidades, por exemplo), isso não implicaria, de modo algum, a modificação das relações de produção. Como assegura Carnoy todos recebem mais ensino escolar, mas a estrutura social mantém-se a mesma. Isto porque o desaparecimento das desigualdades sociais não depende de um maior grau de escolaridade, mas da mudança de nossas estruturas econômicas (GUTIERREZ, 1988, p.33).

Defende-se, então, que nem a mais encantadora teoria conscientizadora leva à verdadeira práxis. Ou seja, não se transforma o mundo por meio de cursos e discursos ou de sermões eloquentes, nem pela extensão de estoque de saber hoje acumulado (FREIRE, 1974; 1977, 2006b, GADOTTI, 2006).

### **3.2.7 Uma alternativa à utopia pedagógica**

*Todo processo revolucionário antes de plasmar-se em realidade é uma utopia.*  
GUTIERREZ

Como levantado anteriormente torna-se impossível transformar a sociedade apenas por meio da educação política. Por isso, alguns argumentam que a proposta de transformação da sociedade e de ruptura com o atual sistema educacional deve ter como base a luta armada, fundamentada nos trabalhadores.

Contudo, é interessante constatar que a proposta de destruir o Estado capitalista pelo uso da violência pode gerar outra violência (GADOTTI, 1999). Marcuse (1968, p.20) relata este fato afirmando que: “O estranho mito de que a ferida aberta só pode ser sarada pela arma que praticou a ferida ainda não foi validado na História: a violência que deflagra a cadeia de violência pode dar início a uma nova cadeia”. Em concordância com essas concepções, Gutierrez (1988, p.48) ensina que uma revolução não pode se definir apenas pela mudança das estruturas. O autor cita a ilusão de se buscar a revolução unicamente pela educação política ou por mudanças estruturais:

“Muda primeiro o homem e conseqüentemente transformarás as estruturas (vinte séculos de pregação cristã demonstraram a impotência deste método), ou então, muda as estruturas e verás nascer automaticamente um homem novo (meio século de experiências históricas nos obrigam a reconhecer que não basta abolir a propriedade privada dos meios de produção e transferir o poder a um partido comunista para que se realize uma democracia socialista, para que apareça um novo e uma nova cultura, um novo projeto de civilização.” (R.Garaudy). João Paulo II em *Laborem Exercens*<sup>14</sup> assegura também que a mera passagem dos meios de produção à propriedade do Estado, dentro do sistema coletivista, certamente não equivale à “socialização desta propriedade”.

Tem-se, agora, um impasse: Se, historicamente, as mudanças na sociedade não ocorreram por meio de rupturas estruturais, como os modelos de socialismo e comunismo do século passado, nem a educação política tem espaço para realizar mudanças, devido ao viés que sofre do capitalismo, como caminhar para um projeto revolucionário que atenda a uma sociedade voltada para o social, a humanização, e que seja mais justa e democrática?

Freire (1974, 1977, 1983, 2006b) defende que a alternativa deve ocorrer pela ação dos seres humanos sobre o mundo, realizando uma conjunção entre a teoria e a prática, na qual ambas vão se constituindo em um movimento permanente da prática à teoria, e desta à nova prática. Nesta direção, Gutierrez (1988, p.47-48) parte da tese de que ambos os processos – a educação política e as mudanças no processo de produção – terão de ocorrer pela inter-relação e dependência que guardam entre si:

Nem um novo homem sem a mudança das estruturas sociais, nem a mudança das estruturas sociais sem a formação do homem pretendido por essa nova sociedade. Uma consciência nova e um novo comportamento social só podem ocorrer em e com a recriação de uma nova ordem social. [...] podemos dizer que uma revolução não pode definir-se apenas pela mudança das estruturas, mas também pela mudança dos homens.

A preocupação em se manter uma relação entre a teoria e a prática, sendo a teoria realizada por meio da educação política e a prática por meio do trabalho produtivo<sup>15</sup>, já foi levantada por Marx (1974, p.32). O autor, ao abordar as reivindicações do programa do Partido Operário Alemão sobre a educação, disse que “o parágrafo relativo às escolas deveria, pelo menos, exigir a adjunção de escolas técnicas (teóricas e práticas) à escola primária”. E, ao questionar o plano do mesmo programa sobre a proibição das crianças no trabalho, Marx (1974, p.34) relata, de maneira irônica, que se torna ingenuidade no atual contexto conseguir por decreto a proibição do trabalho infantil. Ainda, defende que um instrumento poderoso de transformação social é unir desde cedo a educação com o trabalho produtivo:

<sup>14</sup> Trata-se de um encíclica publicada pelo papa João Paulo II, em setembro de 1981.

<sup>15</sup> O trabalho produtivo é, portanto, o mediador na “relação sujeito-objeto” entre homem e natureza. Um mediador que permite ao homem conduzir um modo humano de existência, assegurando que ele não recaia de volta na natureza, que não se dissolva no “objeto”. (MESZAROS, 2006, p.79).

Proibição do trabalho das crianças! Era absolutamente indispensável indicar o limite de idade. Uma proibição geral do trabalho das crianças é incompatível com a própria existência da grande indústria; não passa; portanto, de um voto ingênuo e estéril. A aplicação desta medida, se ela fosse possível, seria reacionária, porque desde que esteja assegurada uma estreita regulamentação do tempo de trabalho segundo as idades, o facto de se combinar desde cedo o trabalho produtivo com a instrução é um dos meios mais poderosos de transformação da sociedade actual.

Em um projeto alternativo, o trabalho manual e intelectual deve ocupar o mesmo nível e ter a mesma importância. Não é por menos que Gutierrez (1988, p.95) cita que a demonstração evidente das contradições flagrantes do sistema escolar é “o fato de se separar tão intencionalmente o trabalho da formação distribuída na escola e prolongar desmesuradamente evidentes os anos de escolaridade improdutivo”.

Defende-se aqui, então, que, para se alcançar a omnilateralidade<sup>16</sup> do homem, deve-se conceber a união da educação e o trabalho (GUTIERREZ, 1988; GADOTTI, 2006). Para isso, a função da educação, segundo Gadotti (2006, p.56), é humanizar os homens e a função do trabalho é ser um “valioso instrumento de formação moral e física, além de servir de motivação para a formação técnico-científica e cultural, desenvolvendo o sentimento de responsabilidade social”.

Entretanto, no atual contexto capitalista e diante do enfraquecimento das propostas de cunho social, como buscar este caminho alternativo que realize a união da educação política com o trabalho produtivo?

### **3.2.8 O cooperativismo como um projeto socialista**

A fábrica sempre esteve em crise. Certa vez os operários ocuparam a fábrica, cortaram o telefone, deram um pé na bunda de “Vaca Louca” (Secretária), que desmaiou incontinenti. A cavalaria não reprimiu, elegeram um engenheiro assustado como gerente. Nessas 48 horas em que durou a administração operária na fábrica, foi quando houve maior produção em toda sua história. (TRAGTENBERG, 1980, p142)

Como levantado anteriormente, o cooperativismo surgiu como uma reação proletária do capitalismo, como parte de uma estratégia de sobrevivência, constituindo também um projeto político. Pretendia-se não apenas superar os males do capitalismo, mas também eliminar o próprio regime econômico que o provocou (RIOS, 1989; SINGER, 2002; FRANÇA; LAVILLE, 2004).

---

<sup>16</sup> A omnilateralidade é o chegar histórico do homem a uma totalidade de capacidades e, ao mesmo tempo, a um totalidade de capacidade de consumo e gozo, em que se deve considerar sobretudo o usufruir dos bens espirituais, além dos materiais de que o trabalhador tem estado excluído em consequência da divisão do trabalho (MANACORDA, 1975, p.106).

Segundo Rios (1989), o modelo de estrutura organizacional das cooperativas, constituído para este objetivo, em tese, consiste em: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. A propriedade cooperativa trata de uma associação de pessoas, e não de capital, na qual a propriedade é atribuída aos associados, independentemente das contribuições financeiras individuais à constituição da sociedade. A gestão cooperativa aponta que o poder de decisão final é de competência da assembleia dos associados. E a repartição cooperativa indica que a distribuição das sobras financeiras no final de cada período de trabalho, diferentemente do que ocorre nas empresas capitalistas, faz-se em função da participação dos associados nas operações. Feita essa caracterização, pode-se definir que o modelo abordado aqui se refere atualmente às cooperativas populares.

Com isso, qualquer benefício econômico direto que resulte de negócios da cooperativa em forma de superávit comercial é dividido entre os associados na mesma proporção do uso dos serviços comuns, e não conforme o modelo de economia mercantil, que distribui proporcionalmente aos títulos de capital social. Ainda, a forma cooperativa de organização mantém não somente uma unidade entre propriedade e controle, mas também uma unidade entre o uso e o controle da empresa. Ou seja, o associado da cooperativa não é somente um usuário da empresa; é um coparticipante na tomada de decisões e um fiscal na sua aplicação (RIOS, 1989).

Após a exposição do modo de funcionamento das cooperativas e seus objetivos, Rios (1989) questiona: “O cooperativismo pode servir como um projeto socialista?” O autor segue a linha de argumentação perguntando: “Quais são os possíveis componentes de um projeto socialista?” Responde que um projeto socialista deve basear-se em três princípios básicos: propriedade dos meios de produção; gestão democrática desses meios; e orientação da produção em função da satisfação das necessidades humanas.

A propriedade de produção, para o autor, trata-se de algo que está a serviço da coletividade, e não de uma tecnocracia estatal ou partidária. Para conseguir e manter isso, deve-se ter como método a gestão democrática desses meios, em função das necessidades humanas, e não do lucro, do poder estatal ou partidário. Comparando, então, estas premissas básicas com as características de uma organização cooperativa (propriedade, gestão e repartição comuns), Rios (1989, p.66) conclui que, em tese, “é fácil comprovar como o cooperativismo pode servir a um projeto socialista.”

Defende-se neste trabalho que o modelo de estrutura organizacional das cooperativas pode servir como um projeto socialista. Contudo, na prática ainda existe uma grande lacuna para declarar que as cooperativas são socialistas por si. Essas limitações já foram levantadas

anteriormente, como a alienação nas relações de trabalho, os valores individualistas presentes nos cooperados, a baixa participação dos cooperados em todas de decisões internas e a construção de um projeto político alternativo ao capitalismo. Apesar dessas limitações, o fato de as cooperativas possibilitarem um possível projeto socialista abre espaço no contexto dos empreendimentos da economia solidária para um fértil terreno para realização da educação política e dialética. Consta-se isso nas falas de Candeias (2005, p.18):

A organização economia solidária está pautada na gestão coletiva exercida pelos trabalhadores, atingindo o controle e a administração do capital. Convém salientar ainda os princípios de repartição equitativa dos resultados e a própria valorização do trabalho, enfatizando a natureza solidária que pode adquirir o mercado, alicerçado por um projeto de mudanças. No embate com o modelo dominante, alerta-se para a compreensão do papel dos mecanismos públicos existentes que são úteis para o desenvolvimento, com a consolidação das organizações solidárias. Reforça-se, além disto, a importância da educação, do treinamento e da informação aos sócios, como requisito fundamental para a permanência desse tipo de luta.

Destacam-se as observações levantadas por Vieitez e Dal Ri (2001, p.103):

A educação contemporânea, particularmente no que diz respeito aos seus elementos científicos e de cultura laica, é imprescindível para os trabalhadores das EA's. Contudo, as EA's não encontram no sistema educacional todos os elementos necessários ao seu desenvolvimento. [...] Enfim, a situação das EAs em relação à educação oficial é ambivalente. De um lado, a educação formal, mesmo nas condições existentes de hegemonia cultural do capital, é imprescindível ao seu desenvolvimento. Do outro lado, essa educação choca-se com o seu desenvolvimento, pois os valores nos quais forma os trabalhadores são os do capital, não da autogestão.

E nas concepções de França (2008, p.229), que ao relatar as dificuldades atuais dos cidadãos para se engajarem na participação popular em espaços públicos locais, situa a educação como uma estratégia de mobilização:

É preciso neste caso, estimular e fortalecer as iniciativas sócio-organizativas, enquanto suporte fundamental para as ações sócio-produtivas que acontecerão na seqüência. Isso porque, é necessário valorizar as mais diferentes manifestações em termos de constituição de espaços públicos locais, seja por meio de estímulo do associativismo, seja pela constituição de fóruns locais que representarão a base para o salto que o território pode dar. Em tempos de déficit nas mais variadas formas de ação coletiva no mundo, contribuindo para a baixa participação político-cidadã em processos sociais gerais, esta tarefa revela-se particularmente complexa. Como contraponto de tal tendência, o momento de mobilização deve estar baseado na formação e capacitação das pessoas, com especial atenção para o aspecto metodológico desta mobilização.

As observações dos autores sobre a atual educação exercida nas cooperativas leva a crer que a educação na economia solidária deverá constituir-se como aquela que não se limite apenas aos trabalhos técnicos, ainda que estes sejam fundamentais para a sobrevivência dos



indivíduos e da cooperativa, mas que possa ser uma educação política, que vise conscientizar os cooperados dos empreendimentos solidários. Além disso, a educação política aponta para um projeto de mudança social, denunciando os possíveis mecanismos de alienação produzidos nas relações de trabalho e fortalecendo os valores de solidariedade entre o grupo e com outras cooperativas e associações. Isso possibilitará atender aos requisitos levantados por Vieitez e Dal Ri (2001, p.105):

Os trabalhadores apenas poderão integrar-se ativa e positivamente ao processo decisório das empresas, se eles tiverem a possibilidade de vivenciar cotidianamente práticas de trabalho que contenham os elementos pertinentes ao exercício da criatividade, da política, da direção, mas que, também, fomentem a educação geral e específica e os conhecimentos tecnológicos e científicos.

Defende-se, assim, que esta educação política é possível no contexto da economia solidária, pois neste ambiente os vieses do capitalismo podem ser bem menores do que nas estruturas formais, por exemplo, as instituições escolares. Isso porque o modelo de organização em que trabalham, a autogestão, possibilita que os cooperados desenvolvam atividades mais próximas das experiências solidárias do que individualistas. Isso pode permitir a fusão da teoria (a educação política e técnica) com a prática para os cooperados que desenvolvem as atividades de produção.

Segundo Singer (2002, p.102), um exemplo bem sucedido de uma cooperativa que pôde sobreviver a diversos períodos de crise mundial foi o aglomerado de cooperativas de Mondragón:

Numa época em que a Espanha exibia uma das maiores taxas de desemprego da Europa, o agrupamento cooperativo de Mondragón se mantinha praticamente com pleno emprego, graças à ação dos grupos cooperativos, complementada pela daCajá<sup>17</sup>. Quando alguma cooperativa estava ameaçada de fechar, a direção do grupo cooperativo, em conjunto com a Cajá Laboral <sup>18</sup>e com o apoio da Lagun-Aro<sup>19</sup>, promovia sua fusão com outra cooperativa em melhor situação e que tivesse bastante afinidade com a primeira.

Tal sucesso foi consequência do grande investimento realizado desde o início em educação e pesquisa. Atualmente, a cooperativa conta até com uma Universidade:

[...] Desde antes da criação da primeira cooperativa, a preocupação com o progresso técnico dominava o pensamento do padre Arizamendi e seus discípulos. Por isso começaram por criar uma escola técnica. Em 1968, criou-se o departamento de pesquisa da escola, e seis

---

<sup>17</sup> Foi uma cooperativa de segundo grau do agrupamento de Mondragón e que funcionava como uma espécie de holding (controladora) de todas, cooperativas singulares (SINGER, 2002).

<sup>18</sup> A Caja Laborar é um banco cooperativo popular do aglomerado de Mongragón (SINGER, 2002).

<sup>19</sup> A Lagun-Aro, surgiu do desdobraimento da Cajá, em 1967, tornando-se uma cooperativa independente de segundo grau (SINGER, 2002).

professores da escola estagiaram em Universidades francesas, estudando pesquisa industrial. Em 1972, Emanuel Quevedo conseguiu fundar na escola um laboratório de automação. Em 1974, Arizmendi propôs a construção de um centro de pesquisa com laboratórios e uma oficina mecânica. [...] A Universidade de Mondragón tinha 3715 alunos em 2001, 8,3% acima dos 3430 de 2000. É relativamente nova, tendo começado em 1998. Seus cursos giram em torno das engenharias e das humanidades de interesse empresarial (SINGER, 2002, p.102-103).

Singer (2002, p.104) ainda levanta que, além dos investimentos feitos na educação voltada pra tecnologia, o que fez com que a cooperativa não se tornasse uma empresa heterogestionária, foi o fato de que seus membros “foram formados na adesão aos valores da economia solidária e treinados na autogestão.”

Deve-se observar, contudo, que as análises de Singer (2002) não abordam os problemas presentes nas cooperativas de Mondragon, como a grande quantidade de trabalhadores contratados sob o regime assalariado, os quais nos momentos de oscilação econômica são demitidos. Além disso, até o final da década de 1980 a cooperativa ponderava os votos pelo salário de cada membro, violando o princípio de igualdade de voto (Cançado, 2007, Storch, 1987).

Apesar das limitações levantadas no exemplo apresentado por Singer (2002), propõe-se aqui que um projeto político alternativo que ligue o trabalho com o desenvolvimento intelectual (GUTIERREZ, 1988, 1999a,1999b; FREIRE, 2006a; MARX, 1974) e que possibilite uma inter-relação entre uma educação libertadora e um sistema de produção alternativo ao capitalismo consiste na fusão da educação política com o modelo de estrutura organizacional dos empreendimentos solidários da economia solidária. Ou seja, propõe-se aplicar a educação política em um ambiente propenso às mudanças estruturais, com a adoção de certa estrutura de autogestão, distribuição relativamente equitativa das sobras e socialização dos meios de produção. Infere-se esta proposta em Gutierrez (1999a, 1999b, p.99) quando o autor aborda que existe um ambiente propício para trabalhar a educação comunitária em conexão com a economia popular:

- (1) Tanto nas empresas alternativas de solidariedade como nos processos de educação popular dão-se diferentes modalidades de ação conjunta e integração solidária de cooperação, comunidade, coletividade, coordenação e colaboração, que se constituem num elemento proveitoso e num importante apoio à produção e ao desenvolvimento pessoal e comunitário.

(2) A ação intersubjetiva, fundamentada nas relações de solidariedade do fator “C”<sup>20</sup>, constitui-se no alicerce da ação educativa.

O fator “C” agrupa um conjunto de fluxos que dimensionam a solidariedade como fator humanizante, que ocorre tanto no nível da economia popular como na educação popular:

Um ambiente educativo será um lugar de encontro que possibilita a criação permanente de novas situações, nas quais “eu” e o “nós” estão em relação recíproca, dinâmica e construtiva. Esse fluxo de relações que se dão, ou tem que se dar, nos processos produtivos educativos da educação popular constituem o ambiente no qual devem germinar e frutificar as relações econômico-educativas que se conformam a essência mesma da hipótese central dos alcances educativos do fator “C” (GUTIERREZ, 1999b, p.114).

A dialética deste processo, então, ocorrerá por meio da educação política em um ambiente com pouco viés capitalista e propenso a um projeto de cunho social. Isso possibilita a redução das influências do capitalismo na educação, pois este é utilizado como instrumento para reforçar os valores solidários em detrimento dos individualistas. Este projeto alternativo permitirá que a educação não seja procedida pela revolução (Freire, 2006a), mas que caminhe de maneira contínua e permanente, lado a lado com as propostas de alteração nos modelos de produção vigentes.

### **3.2.9 Uma definição de educação na economia solidária**

Partindo da premissa de que o conceito de educação neste trabalho nega a neutralidade educacional, posiciona-se como uma educação política que visa a transformações sociais e propõe a realização de um processo dialético segundo um empreendimento solidário (as cooperativas), define-se assim educação:

A ascensão coletiva da aprendizagem de todos e de cada um dos companheiros em todo espaço e tempo, fazendo-se de toda a vida do grupo ocasião de descoberta, reflexão e recreação para todos; onde viver e aprender, trabalhar e divertir-se sejam coisas que se confundam (GUTIERREZ, 1988, p.88).

---

<sup>20</sup> O fator “C” é definido assim por causa da proposta de os novos comportamentos sociais começarem com a letra C, como: cooperação, coordenação, comunicação, companheirismo, coletividade, comunidade, cambiamanos, convite. Estas novas propostas significam a formação de um grupo, associação ou comunidade que opera cooperativa e cordialmente e proporciona um conjunto de benefícios a cada integrante e um melhor rendimento e eficiência à unidade econômica como um todo, devido a uma série de economias de escala, economias de associação e externalidades, implicadas na ação comunal e comunitária (GUTIERREZ, 1999, RAZETO 1999).

### **3.3 Por uma nova administração nos contextos organizacionais alternativos de gestão**

A terceira parte deste referencial teórico propõe-se a lançar luz sobre a importância de se compreender a realidade dos modos de gestão aplicados nos empreendimentos solidários. Para isso, faz-se necessário levantar algumas questões que podem nortear essa compreensão: “Trata-se da gestão apenas como técnica ou se incorpora também o debate político?”, “O uso de instrumentos e modelos de gestão administrativa são neutros, ou carregam em si todo um caráter político?”, “Existe uma neutralidade na técnica?”, “Pode-se importar as técnicas administrativas do modelo organizacional convencional para os empreendimentos solidários de cunho autogestionário ou existe a necessidade de se realizar uma ressignificação do conhecimento administrativo para este cenário?”.

Para responder a estes questionamentos, buscar-se-á, primeiramente, tentar compreender o discurso sobre a neutralidade da gestão.

#### **3.3.1 Embates sobre a neutralidade da Gestão**

Tragtenberg (1971), ao analisar a “evolução” das teorias da administração, constatou que a teoria geral da administração é ideológica, porque suas categorias básicas são históricas e respondem às necessidades específicas dos sistemas sociais. Para corroborar sua tese, mostra que os modelos burocráticos de administração presentes no Estado já ocorriam bem antes de serem implementados nas indústrias e visavam manter o controle de determinado grupo sobre a sociedade. Retomando ainda o processo das revoluções industriais e o surgimento das primeiras iniciativas de teorias científicas de administração, o autor utiliza o exemplo de dois contextos históricos da Revolução Industrial para mostrar a influência dos fatores sociais na constituição das teorias.

O período da primeira Revolução Industrial influenciou na formação de teorias sociais globais de Saint-Simon, Fourier e Marx. Estes autores elaboraram modelos macrosociais tendo em vista as condições institucionais da sociedade industrial global. Na segunda Revolução Industrial, que se inicia com a introdução da eletricidade e a formação de grandes holdings industriais, encontra-se como resposta intelectual a teoria clássica da administração, nos estudos de Taylor e Fayol. Fundamentada sistematicamente em um período de acumulação de capitais, sobem à tona o problema humano na empresa industrial e a elaboração da teoria das Escolas das Relações Humanas. Observa-se aqui que o aumento da dimensão da empresa no período da segunda Revolução Industrial ocasiona uma mutação, em

que as teorias sociais de caráter totalizador e global (teorias de Saint-simon, Fourier e Marx) cedem lugar às teorias microindustriais de alcance médio (Taylor, Fayol), (TRAGTENBERG, 1971).

Desta maneira o autor conclui que a teoria geral da administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no processo: de vincular à teoria geral da administração as determinações sociais reais enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo e comercial) por mediação do trabalho e afastar-se dessas terminações sociais reais, compondo-se em um universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real enquanto ideologia.

Paes de Paula (2005a) e Nogueira (2001, 2005) também compartilham do posicionamento de Tragtenberg sobre a administração como um processo ideológico, determinada por fatores históricos e sociais, e, dessa maneira, não neutra. Os autores recorrem às análises da proposta da gestão no setor público e constatam que existe um discurso de que a gestão é um processo neutro, adaptado a qualquer realidade. Este discurso parece estar presente desde as primeiras escolas de administração pública até as propostas da administração pública gerencial. Segundo o Training School for Public Service, do National Institute of Public Administration, uma das primeiras instituições de ensino e pesquisa de gestão pública fundadas no começo do século, pregava que uma sociedade democrática deveria agir racionalmente pelos interesses públicos, baseando-se em técnicas contábeis, econômicas e de administração. Já o Institute for Government Research, similar às instituições citadas, relatava que a administração é essencialmente técnica, constituindo em um campo distinto da política.

No que se refere à administração pública gerencial, esta proposta emergiu, a partir da década de 1970, como uma tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público e de suprir o discurso da falência do modelo Keynesiano de Estado, ou de Bem-Estar Social.

As propostas que tangenciavam este novo modo de gestão eram: redução do tamanho da “máquina do Estado”, diminuindo o número de funcionários; ajustamento da economia internacionalizada por meio da desregulamentação dos mercados; remoção das barreiras de proteção comercial; privatização das estatais; aplicação da orientação de mercado no provimento de serviços públicos; aceitação da flexibilização dos contratos e da jornada de trabalho tanto no setor público quanto no privado.

Feitas essas definições da administração pública gerencial, segundo Nogueira (2001, 2005), esta proposta tinha um discurso eminentemente técnico, que distanciava de qualquer

polarização política, e buscava apenas servir ao bem comum. Definida como neutra, vazia de intenções ideológicas, a nova administração seria apresentada como eminentemente progressista, podendo ser aceita por qualquer posição política ou partidária. Não seria uma dentre as várias opções possíveis, mas a única opção, posto que se mostrava inteiramente afinada com as novas estruturas da vida e do mundo.

Contudo, o que foi proposto e dito como neutro se mostrou falacioso. No que se refere à dimensão sociopolítica, prevaleceu a falta de clareza quanto ao grau de inserção da sociedade nos processos decisórios. Isso porque persistiu a ideia de participação comunitária na execução dos serviços públicos, mas praticamente inexistiram referências sobre a inserção social na formulação de políticas públicas. Ainda, não se discutia nem se problematizava a formulação de políticas públicas, nem a intervenção da sociedade nas decisões que afetariam sua qualidade de vida. Com isso, relegou-se a dimensão sociopolítica a um segundo plano, não propondo desmonopolizar a formulação de políticas públicas. Esses dois movimentos criaram um discurso para consolidar o âmago da nova administração pública, na suposição de que as técnicas administrativas criadas no setor privado seriam eficientes e adequadas para orientar a gestão pública, mas mantendo a ênfase tecnicista e o divórcio entre os domínios da administração e da política (PAES DE PAULA, 2005a).

Também vinculada às questões históricas levantadas anteriormente por Tragtenberg (1971), observa-se que o discurso de neutralidade na nova administração pública carregava como pano de fundo todo um ideal de cultura mercantil e de hegemonia neoliberal. E isso se mostrou presente principalmente na limitada participação da sociedade civil no Estado, gerando, assim, uma dicotomia política e administrativa. Nesse sentido, não se poderia ter uma participação qualquer ou uma autêntica cidadania em um quadro determinado pela centralidade do mercado. A livre concorrência necessitava de uma sociedade igualmente competitiva, ao passo que a modalidade participativa de gestão requeria uma atitude mais cooperativa ou menos antagônica dos movimentos sociais. Era, em suma, preciso despolarizar o processo de abertura do Estado para a sociedade (NOGUEIRA, 2001, 2005, PAES DE PAULA, 2005a).

Observa-se assim, que a gestão não é neutra. Tanto ao analisar as primeiras teorias gerais da administração quanto ao verificar os exemplos da administração pública gerencial, estas respondem a interesses e contextos histórico-sociais, de maneira que a constituição da gestão em um contexto alternativo de economia mercantil deve corresponder aos fatores ideológicos propostos por seus princípios. Contudo, aqui se questiona novamente: A tecnologia é neutra? Pode esta ser adaptada para qualquer contexto?

### 3.3.2 A negação da neutralidade e da replicação tecnológica

Para Novaes e Dagnino (2004), Novaes e Dias (2009) e Dagnino (2009), a tecnologia hoje é entendida como um meio para atingir fins, como a ciência aplicada em ferramentas para aumentar a eficiência na produção de bens e serviços. É apresentada a sociedade como a-histórica, politicamente neutra e sujeita a valores estritamente técnicos. Ela aparece como uma instância não social de pura racionalidade técnica, orientada apenas para o uso. Porém, esta concepção da tecnologia é influenciada pela visão mecanicista do progresso científico, em que se apoia no suposto de que as tecnologias têm uma lógica funcional autônoma, que pode ser explicada sem recorrer à sociedade. Mas, por que a tecnologia não é neutra? Por que tem valores? A tecnologia pode ser transferida por meio de um processo de oferta e demanda para qualquer contexto sociocultural? Ou seja, pode ser replicada do contexto de empresas convencionais para os empreendimentos solidários?

Recorrendo às concepções de Feenberg (2002), os autores defendem que a tecnologia não é neutra, pois envolve questões políticas, sendo um importante veículo para o controle social, a dominação cultural e a concentração de poder industrial. Dessa forma, a racionalidade técnica seria também uma racionalidade política, na qual os valores de um sistema social específico e os interesses de classe dominante se instalam no desenho das máquinas e em outros supostos procedimentos “racionais”.

Assim, para estes autores a tecnologia é construída socialmente no sentido de que grupos de consumidores, interesses políticos e outros próximos influenciam não apenas a sua forma final como também seu conteúdo. Isso porque no processo de construção dos artefatos tecnológicos ocorrem negociações entre os grupos sociais relevantes, com preferências e interesses diversos, sendo que o significado do artefato é outorgado pelos grupos sociais que obtiveram maior sucesso no processo de negociação. Também a leitura de cada grupo de interesse a respeito de um mesmo artefato pode ser distinta, gerando artefatos semanticamente distintos. Os autores citam um exemplo para elucidar que as maneiras diferentes como diferentes grupos sociais interpretam e utilizam um objeto técnico (no caso uma bicicleta) não são extrínsecas a eles, pois a bicicleta pode tanto significar um equipamento esportivo como um meio de transporte. Por isso, para entender o desenvolvimento de um artefato tecnológico, torna-se crucial levar em conta “o contexto sociopolítico e a relação de forças entre os diversos grupos com ele envolvidos (NOVAES; DIAS, 2009, p.38)”.

Nessa perspectiva, a tecnologia, por envolver diversos interesses políticos, pode tornar-se um importante veículo para o controle social, a dominação cultural e a concentração

de poder industrial. Novaes e Dias (2009) recorrem às teorias de Marx para mostrar esse conflito de interesses. Segundo os autores, Marx já relatava em “*O Capital*” que o conflito em torno da maquinaria mostra que as máquinas começaram a ser introduzidas não apenas para ajudar a criar um marco dentro do qual poderia se impor uma disciplina ao trabalho, mas também, devido a uma ação consciente por parte dos patrões, para contrapor às greves e outras formas de militância dos trabalhadores.

Quanto ao segundo ponto, a proposta de transferência e replicação da tecnologia também é criticada pelos autores. Dagnino (2009), Novaes e Dias (2009), ao abordarem as propostas do desenvolvimento de tecnologias, ressaltam que, por mais que um produto oriundo de uma proposta tecnológica pudesse ter seus atributos *a priori* especificados, dificilmente ele poderia ser transferido e utilizado por outras pessoas de culturas diferentes, em ambientes distintos daqueles para o qual foi concebido. Isso porque cada contexto envolve uma série de particularidades que exigem respostas próprias, de modo que não faz sentido admitir a possibilidade de executar a transferência de tecnologias preconcebidas.

Um exemplo próximo é o caso da ex-União Soviética, que recorreu ao uso da técnica dos países capitalistas (modelo fordista de produção) de maneira bruta e sem uma determinada adaptação, fazendo com que seu modo de produção não se diferenciasse dos modelos capitalistas, criando, em verdade, um socialismo de mercado (SEGRILLO, 2000). Isso ocorreu porque, ao adotar um modo de gestão hierarquizado, com divisões de tarefas e centralizações das funções diretivas, a participação dos cidadãos nas decisões políticas e estratégicas tornou-se impossibilitada, restringindo um discurso de cunho social apenas aos aspectos econômicos, ou seja, de distribuições de sobras.

Dessa maneira, observa-se que a gestão e a técnica não são neutras, pois elas foram construídas historicamente e carregam, assim, diversos valores e interesses ideológicos de grupos dominantes. Ainda, as tentativas de transferência e replicabilidade da gestão e da técnica de maneira preconcebida e sem ressignificações não é possível, em virtude das peculiaridades que existem em diversos contextos sociais. Para melhor compreensão deste fato, analisa-se a seguir os modos de gestão presentes e discute-se como eles estão vinculados a diferentes perspectivas epistemológicas.

### **3.3.3 Os modos de gestão: da heterogestão à autogestão**

Tradicionalmente, o conceito de gestão está relacionado ao ato de gerenciar ou administrar instituições públicas e privadas. Esta visão se liga diretamente às perspectivas



funcionalistas da sociedade, que caracterizam a gestão apenas como instrumentos técnicos o planejamento, a administração financeira, a administração pessoal, o marketing e a elaboração de projetos, dentre outros que se encontram nos “clássicos” livros de administração. Isso pode ser observado nas concepções de Follet (1973), que acreditava no gerenciamento como uma função, e não uma ferramenta. A autora afirmava que a empresa era um serviço à sociedade, na qual representava papel dominante, cabendo aos indivíduos cooperar com ela. Estas mesmas perspectivas da gestão estão presentes nos “pais” da administração, Taylor, Fayol e Ford. Basta recorrer aos fundamentos científicos de Taylor (1980) para compreender que a gestão é uma função que deve se estruturar na busca pela eficiência. Com isso, recorre-se a técnicas e a ferramentas para alcançar este objetivo, de modo que “deve-se” estruturar a gestão da seguinte maneira: planejar, organizar, dirigir e controlar (FAYOL, 1981).

Em contraposição a essa perspectiva hegemônica nos estudos organizacionais, autores como Tenório, Paes de Paula e Fischer não se limitam a analisar a gestão apenas como uma função em busca da eficiência. Tenório (1998) relata que a gestão pode ser vista como um processo participativo, na qual as decisões incluem diferentes sujeitos sociais. Nesta mesma consonância, Paes de Paula (2005b, p.10) define a gestão “entendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo o seu destino como pessoa”. E Fischer (2002, p.27) a descreve como “um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempo relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando, interesses de indivíduos, grupos e coletividade”.

Não restringindo a gestão apenas aos contextos organizacionais empresariais, Guillerme e Bourdet (1976) ressaltam que esta deve ser ampliada, com o intuito de estudar e repensar modos de gerir toda a sociedade. Para isso, os autores criaram uma proposta de categorização da gestão que abrange a heterogestão, a participação, a cogestão e a autogestão. Estas categorias serão analisadas na sequência.

### **3.3.4 Heterogestão**

Motta (1981), ao caracterizar a heterogestão, relata que este modelo se torna mais presente exatamente no momento em que a organização manufatureira do trabalho traz consigo o surgimento das técnicas de organização. No começo da manufatura, ainda que fosse predominantemente manual, o trabalho sofreu uma divisão, por meio da qual os trabalhadores se individualizaram em funções específicas para alcançar um máximo de eficiência e de

continuidade. Criaram-se, então, corpos de mestres e supervisores para garantir a continuidade, e apareceu uma hierarquia mais clara na própria força do trabalho.

Contudo, com o advento do maquinário, o trabalhador perde o controle de suas operações específicas, pois agora as funções básicas são realizadas à qual ele tem pela máquina, de subordinar-se, técnica e organizacionalmente. A introdução da mecanização equivale, paralelamente, à maior subordinação do operário à autoridade fabril, equivalendo à maior concentração de decisões nas mãos da direção, ao maior divórcio entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. Aqui, surge um dos primeiros pontos que caracteriza a heterogestão: a divisão entre as atividades intelectuais e atividades manuais. Motta (1981, p.18) descreve:

A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla, e o que executa, sendo, portanto planejado, organizado, comandado e controlado, é a essência da heterogestão, que separa dois aspectos indissolavelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução.

Ao mesmo momento em que impõe uma regulação social, dividindo o trabalho intelectual e o manual, a máquina cria novos personagens adequados à natureza do processo produtivo. Com isso, a submissão do trabalhador à máquina significa também um proliferação de novas funções administrativas. Essas funções são as de maquinaria de processo (ou diretivas), sendo mais dilatadas do que as funções mecânicas. Cumpre, então, aos engenheiros, eletricitas, técnicos de mineração e outras ocupações afins realizar esta atividade e fiscalizar a execução das atividades mecânicas. Isso, entretanto, desemboca em um outro problema:

Este saber especializado ganha seu primado, mas inclui o saber administrativo como condição de detenção de poder decisório. O conhecimento propriamente técnico da lugar a um conhecimento mais político, na medida em que se aproxima dos cargos de direção. Vigiar e punir, ou recompensar, constituem aspectos essenciais desse saber, que torna mais sutil a dominação, quanto mais afastada da sua base (MOTTA, 1981, p.16).

Este é o segundo ponto que caracteriza a heterogestão: a concentração de poder nos que detêm o saber técnico. Assim, este modo de gestão implica concentrar o saber na administração e concentrar a ignorância na produção. Por fim, o terceiro ponto que se pode levantar da heterogestão consiste na criação de um imaginário sobre a unidimensionalidade da realidade social. Este imaginário permite a crença de que a separação entre dirigente e dirigido deve ser vista como algo natural, na medida em que exprime diferenças de

competência, saber ou habilidade. Pregam-se a necessidade dessa divisão de tarefas e a concentração das tomadas de decisões apenas na diretoria, pois é dado que é impossível que todos decidam sobre tudo.

Da mesma forma que a heterogestão naturalizou a função diretiva do capital sobre o trabalho, ela agora naturaliza a função diretiva do saber sobre o não, saber, bem como coloca em princípios acessíveis os benefícios do saber pelo aprendizado, pela submissão, pela aceitação do universo, simbólico da organização, com seus mitos geralmente ligados a mobilidade social (MOTTA, 1981, p.18).

Assim, a criação deste imaginário leva os trabalhadores a crer que o fato de receberem salários bem inferiores ao de seus chefes e de não poderem decidir sobre o processo produtivo é normal, por causa de seu limitado conhecimento técnico. O autor ainda relata que esse unidimensionamento não é algo apenas funcional, mas serve ao sistema capitalista como garantia de sua própria reprodução ampliada. Com isso, a heterogestão permite a institucionalização da submissão, sob a máscara da autoridade necessária. Este processo é realizado pelos próprios chefes, que criam um imaginário que legitima sua posição e submete os demais, ocultando o poder por detrás da hierarquia e da divisão do trabalho, ditas “técnicas ou ferramentas administrativas”. Diante dessas evidências, Motta (1981, p.24), conclui que a heterogestão é um sistema administrativo carregado de interesses ideológicos:

A heterogestão não é senão o sistema administrativo que explicita, de forma mais clara, a relação dominante-dominado que permeia a estrutura organizacional e social. Assim, a heterogestão não apenas funciona como reprodutora das relações sociais, como também as naturaliza na medida em que a separação dominante-dominado ou dirigente-dirigido é fundamental em todo o ordenamento social.

Comungando com esta perspectiva, Tragtenberg (1987), ao analisar o modo de gestão heterogestionária, caracterizou-a como um sistema de exploração do trabalho, de desigualdade social nas instituições, que não se produz somente pela utilização da coação, mas também pela utilização da persuasão sobre os dominados. Isso ocorre na medida em que a maioria desses dominados interioriza as normas e valores do sistema dominante, caracterizado por: hierarquia, submissão, culto do chefe e divisão entre quem planeja e quem executa. Ainda, em momento algum se discute sobre as estruturas dos poderes decisórios e a perpetuação do trabalho assalariado.

Em similaridade com estes autores, Faria (1985, p.51) aborda que a heterogestão gera um processo de alienação e coisificação do homem, pois a divisão do trabalho dispensa a criatividade do trabalho manual, deixando essa tarefa a cargo de uma elite administrativa que

coordena e decide sobre as atividades. Este fator é proposital e visa estabelecer uma dualidade entre quem gere e quem é gerido, colocando em primeiro plano os princípios e em segundo plano os efeitos, “de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para o que gere e o que é gerido sejam, não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas.”

Torna-se interessante constatar que um ponto comum entre os autores que analisam a heterogestão é que eles relataram que, além de ser uma ferramenta gerencial, esta carrega uma ideologia e um caráter político. Vale também observar que a heterogestão está presente tanto nos ambientes organizacionais quanto no próprio modo de gerir a sociedade, via Estado.

### **3.3.5 A participação e a cogestão**

Estes modelos de gestão, segundo Guillerm e Bourdet (1976), ainda apresentam traços da heterogestão, contudo com novas formas, que permitem a inserção dos trabalhadores no processo produtivo. Isso foi proporcionado por dois fatores antagônicos: um atribuído ao aperfeiçoamento da classe dominante, em direção a uma maior participação nas relações de produção; e outro ligado aos avanços obtidos pelas lutas dos trabalhadores. Enquanto os trabalhadores, com base nestes novos modelos, lutam por uma autonomia, pela administração de suas próprias vidas, os dirigentes buscam nestas novas reformulações uma estratégia para solidificar a estrutura dominante e a permanência do *status quo*, garantindo, ainda, uma ampliação de seus negócios (ABREU, 1989).

Dessas divergências de interesses, podem-se definir: primeiramente, a participação, que consiste no discurso de uma adesão voluntária; e a crença de estar contribuindo de uma maneira original para determinada organização. Essa participação ocorre em uma atividade já existente, que possui uma estrutura própria e finalidade. Neste cenário, a relação entre dirigente e dirigido permanece, porém há um sentimento de que existe uma colaboração, sem que se acredite que ocorra instrumentalização das ações (ABREU, 1989). A origem desta proposta está na Escola de Relações Humanas, mais especificamente nas contribuições de Elton Mayo, que propunha garantir pela via do “humanismo” melhores condições de trabalho, privilegiando as relações informais. Aqui, a participação resulta em um discurso de modificação da consciência, de maneira subjetiva, dos trabalhadores, em que se busca suprir as questões conflituais, além da estratégia da coação física (GUILLERM; BOURDET, 1976; MOTTA, 1981; TRAGTENBERG, 1974).

A cogestão é um modelo que amplia o nível de participação do trabalhador não só no nível dos processos de trabalho, mas também no fator ideológico. Ele interfere nos lucros e nas modificações elementares das tarefas, no plano da organização técnica do trabalho e na política geral da organização. Busca-se resolver os problemas conflitantes nas organizações via discurso conciliatório, no entanto a relação de monopólio do capital permanece nas mãos dos dirigentes. A maneira de operacionalizar a cogestão ocorre, em sua maioria, com a criação de conselhos e comissões com representantes dos grupos de trabalhadores e dirigentes, que buscam decidir de maneira coletiva alguns encaminhamentos das organizações. Contudo, para Tragtenberg (1974), a cogestão é uma panaceia administrativa, pois permite diversas manipulações patronais, principalmente por fazer crer que os trabalhadores são parte da organização, que contribuem para sua melhoria e participam das decisões estratégicas.

### **3.3.6 Autogestão**

A definição do termo *autogestão* está relacionada às experiências iugoslavas da década de 1950 que propunham mudanças políticas, econômicas e sociais daquele país. Contudo, suas origens remontam às contribuições teóricas de Proudhon, que, apesar de nunca ter empregado o termo, foi considerado o pai da autogestão, por ser um dos primeiros a buscar uma tentativa de estabelecer fundamentos de uma sociedade autogestionária (MOTTA, 1981). Mas, em que se consiste a autogestão para Proudhon?

Como levantando anteriormente, a heterogestão consiste em manter um poder naturalizado historicamente, por meio de estruturas burocráticas, via divisão do trabalho e

separação entre o dirigente e o dirigido. Esta estrutura tende a assumir e conservar o monopólio da função das diretorias (âmbito micro) e dos governos (âmbito geral) e gerir em nome dos trabalhadores e do povo. A proposta da autogestão, contudo, propõe a negação destes processos, de modo que a política torna-se governo do próprio povo e desaparece a apropriação econômica e política, que caracteriza o sistema heterogestionário. Assim, “a autogestão é a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos. A autogestão libera a sociedade real das ficções a que se acha submetida (MOTTA, 1981, p.166)”.

De acordo com Proudhon, a autogestão não se limita a um simples modo de gestão de empresas pelo seu pessoal, mas deve ser vista como um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto a suas funções econômicas de produção quanto a suas funções políticas, formando com isso uma sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias, mas sem a hierarquização (MOTTA, 1981).

Storch (1987), ao analisar as propostas de autogestão como modo de gestão nas empresas, relata que estas ocorrem nas organizações em que os empregados têm, além de influência determinante nos processos decisórios, o direito de eleger diretores. Ou seja, não envolve apenas a participação por intermédio dos representantes, mas também a participação direta. Contudo, Bresser Pereira<sup>21</sup> (1987, p.108) reafirma a teoria de Proudhon de que a proposta a autogestão não pode se limitar apenas ao controle direto da produção e da economia pelos trabalhadores na empresa:

“Não basta que os trabalhadores elegeassem, ao nível das empresas, os seus dirigentes. Isto representaria risco de criar o que os poloneses chamam de “propriedade de grupo”. Seria transformar os trabalhadores de uma determinada fábrica, de uma determinada organização, em seus proprietários e, dessa forma, colocá-los defendendo seus interesses privados contra os interesses gerais da sociedade.

Neste sentido, Guillerm e Bourdet (1976), utilizando como exemplo as cooperativas, afirmam que a proposta autogestionária apenas focada em um contexto fechado de uma organização não possibilita o devir de uma nova sociedade:

[...] no principio, não há diferença entre cooperativa e autogestão, mas, historicamente, aparece uma diferença de natureza: a extensão ou, antes, a generalização do sistema cooperativo não se pode fazer sem abolir o Estado, substituído por uma organização nacional de tipo radicalmente menor.

---

<sup>21</sup> Interessante observar a mudança de posicionamento deste autor. Neste trabalho, o autor se mostrava um estudioso e interessado nas experiências autogestionárias. Anos seguintes, foi um dos pioneiros das propostas de reformulação e implementação de um Estado neoliberal no Brasil.

Para estes autores, a autogestão é uma transformação radical da sociedade, não só econômica, mas também política, ressignificando a visão comum da política como pertencente a uma elite de políticos, para criar uma política sem intermediários e em todos os níveis por todos os homens.

Castoriadis (1983) também compartilha da visão de que a autogestão deve ocorrer em toda a sociedade, ressaltando que a auto-organização é também a auto-organização das condições (herdadas social e historicamente) nas quais ela se desenrola. Essas condições instituídas englobam tudo: as máquinas, as ferramentas e os instrumentos de trabalho, mas também os seus produtos, o seu meio, os locais de vida; isto é, sobretudo, os indivíduos presentes e futuros, os seres humanos, sua formação social, sua educação no sentido mais profundo do termo: sua Paideia.

E Abreu (1989, p.80) complementa que a autogestão também deve buscar a criação de fundamentos:

Autogerir a economia não está restrito apenas à democratização da economia capitalista, mas em mudar-lhe os fundamentos. É poder ter os produtos a serem produzidos, tanto quanto a qualidade, quantidade, modo de produção e destinação decididos, planejados pelos produtores de maneira direta – pelos trabalhadores, de acordo com o que interessa à comunidade dos homens e não em função daquilo que permitirá aumentar ao máximo os lucros dos possuidores de capitais, ou acrescer o poder dos Estados centralizados. A planificação autogerida não consiste em planejar diferente, mas em planejar outra coisa.

Feita essas tentativas de definir a autogestão, pode-se observar que ela propõe um novo modo de estruturar as organizações e a sociedade como um todo, de modo que as relações econômicas combinam propriedade e controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão. Ou seja, os trabalhadores se auto-administram, intervindo em todo o processo. São ainda participantes de uma coletividade e possuem igualdade de condições, uma vez que se tornam povo e governo (CARVALHO, 1995, ABREU, 1989).

### **3.3.7 Novas perspectivas para uma administração na autogestão**

Como levantado anteriormente, pode-se constatar que a gestão e conseqüentemente a técnica estão longe de serem neutras. Elas foram construídas historicamente e carregam diversos valores e interesses ideológicos de grupos dominantes. Nesta perspectiva, as tentativas de replicabilidade devem levar em consideração o contexto que propõem inserir.

No que se refere aos diferentes tipos de gestão, França (2008), ao analisar as iniciativas de empreendimentos solidários na economia solidária (associações, cooperativas populares, bancos populares e empresas ocupadas por trabalhadores), observou que eles buscam se estruturar de maneira diferente das organizações convencionais. Enquanto uma organização de economia mercantil tem por finalidade a busca pelo lucro, nos empreendimentos solidários as propostas que a tangenciam geralmente almejam objetivos além dos aspectos econômicos, visando a um equilíbrio entre os fatores sociais, políticos e culturais com os econômicos.

Esta mesma afirmação se mostra presente quando se distingue a heterogestão da autogestão, na qual se constata que as propostas ideológicas e premissas destes dois modos de gestão interferem em suas atividades técnicas.

Dessa maneira, diante da impossibilidade de visualizar a gestão como neutra, apolítica e adaptada a qualquer realidade organizacional das especificidades organizacionais que existem nos empreendimentos solidários, observa-se a impossibilidade de se propor a utilização da mesma gestão para estes dois contextos distintos. Por isso, torna-se crucial a criação de modos de gestão e de ferramentas adaptadas aos contextos autogestionários que levem em consideração não apenas os aspectos de execução técnica como também a participação de todos no processo de criação de tecnologias, nas decisões e no planejamento. Desse modo:

Podemos optar, por exemplo, ao invés de produção hierarquizada e pouco enriquecedora do saber operário, por produção através de grupos semi-autônomos ou autogestionários, os computadores podem ser desenhados para expandir a comunicação, poderemos construir nosso transporte de ônibus coletivos ao invés de adotar o “imperativo automobilístico” (NOVAES; DAGNINO, 2004, p.7).



## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Vínculo epistemológico-metodológico

Na literatura, as conceituações dos termos “*qualitativo*” e “*quantitativo*” variam consideravelmente, sendo voltadas para um nível de comparação ora paradigmático-epistemológico, ora metodológico (MORALES, 1995; SALE; BRAZIL, 2004). Nesse sentido, enquanto alguns defendem a perspectiva de que o contraste entre as formas de pesquisa qualitativa e quantitativa é de natureza meramente instrumental, dependendo apenas do tipo de dados coletados ou das técnicas utilizadas nas análises feitas (BERNARD, 2000; SPENCER et al., 2003), outros reafirmam que a própria diferenciação entre as duas abordagens teve sua origem no debate entre diferentes paradigmas (SALE et al., 2002).

Contudo, defende-se aqui a posição de que o cerne da distinção entre as estratégias de pesquisa qualitativa e quantitativa é de natureza filosófica, estando relacionada às diferentes premissas que fundamentam cada uma dessas formas de pesquisa. Ou seja, diferentes ontologias, epistemologias e modelos de natureza humana levam os cientistas sociais a diferentes metodologias (BURRELL; MORGAN 1979; SALE et al., 2002; REY, 2005). Dessa forma, procede-se à distinção das premissas ontológicas, epistemológicas e da natureza humana, nas concepções de Burrell e Morgan (1979), para mostrar sua ligação com a proposta metodológica.

Para estes autores, o pressuposto da natureza ontológica trata da verdadeira essência do fenômeno sob investigação. Aqui se coloca o debate: A questão da "realidade" a ser investigada é uma realidade externa ao indivíduo (impondo-se à sua consciência a partir de fora), ou é produto de sua consciência?

Ligada à questão ontológica, os mesmos autores definem que há o pressuposto de natureza epistemológica, que trata das bases do conhecimento, ou seja, a maneira como alguém pode entender o mundo e transmitir este conhecimento para seus semelhantes em forma de comunicação. Trabalha-se com a ideia sobre as formas do conhecimento que podem ser obtidas e o modo como alguém pode separar o que é para ser visto como “verdadeiro” do que é para ser visto como “falso”. A questão de veracidade é atribuída mediante uma visão da própria natureza do conhecimento: se ele é algo sólido, real e capaz de ser transmitido de modo tangível ou se é algo mais maleável, subjetivo, espiritual ou, mesmo, transcendental,

baseado na experiência e no “insight” de natureza única e essencialmente pessoal. Ou seja, questiona-se se o conhecimento pode ser transmitido ou tem que ser experimentado pessoalmente.

Ainda associadas às questões ontológicas e epistemológicas, mas conceitualmente separadas delas, os autores ressaltam que há o pressuposto relacionado à natureza humana, que trata da relação entre os seres humanos e seu ambiente. Identificam-se perspectivas que vinculam uma visão mecânica dos seres humanos, uma forma determinista das situações encontradas em seu mundo exterior. Ou seja, os seres humanos são condicionados por suas circunstâncias externas. Nesta perspectiva, encontram-se os deterministas. Por outro lado, há a visão de que os seres humanos ocupam o centro do palco. O homem é olhado como criador de seu ambiente, controlador em vez de controlado, “senhor” ao invés de “marionete”. Esta abordagem de “livre-arbítrio” do homem é definida como voluntarismo.

Quanto à utilização das metodologias, os autores apontam as seguintes abordagens: ideográfica, ou qualitativa; e nomotética, ou quantitativa. A abordagem ideográfica, ou qualitativa, está baseada na premissa de que só se pode entender o mundo social pela obtenção do conhecimento sob investigação. Coloca-se a ênfase em tornar-se mais próximo da subjetividade e em explorar as detalhadas histórias de vida das pessoas. O método ressalta a importância de deixar que a própria subjetividade revele sua natureza e características durante o processo de investigação. Já a abordagem nomotética, ou quantitativa, coloca a ênfase na importância de basear a pesquisa em protocolo sistemático e em técnica. Ela pode ser condensada nas abordagens e métodos empregados nas ciências naturais, que focalizam o processo de testar hipóteses de acordo com os cânones do rigor científico. Está preocupada com a construção de testes científicos e com o uso de técnicas quantitativas para a análise de dados. Alguns tipos de ferramentas são: coleta de dados, questionários e instrumentos de pesquisa padronizados.

É possível, então, observar que as metodologias empregadas podem tratar tanto do mundo social como de um mundo natural, sendo sólido, real e externo ao indivíduo, ou perceber o mundo social como sendo mais maleável, pessoal e de qualidade subjetiva. Com isso, ao subscrever a visão do mundo social como realidade concreta e objetiva, o empreendimento científico é para colocar seu foco de análise nas relações e regularidades entre os vários elementos que o encerra. O interesse, portanto, volta-se para a identificação e definição desses elementos e para a descoberta dos meios pelos quais as relações podem ser expressas. As questões metodológicas, então, são os próprios conceitos e suas medidas e a identificação dos temas subjacentes.

Entretanto, se se utiliza a visão alternativa da realidade social, focalizando a importância na experiência subjetiva dos indivíduos na criação do mundo, o interesse principal é o entendimento da maneira como o indivíduo cria, modifica e interpreta o mundo no qual ele se descobre. Em casos extremos, a ênfase tende a ser colocada na explicação e no entendimento do que é único e particular ao indivíduo. Em termos metodológicos, esta é uma abordagem que enfatiza a natureza relativa do mundo social a um ponto tal que pode ser percebida como “anticientífica” quando se tomam como referência as regras básicas aplicadas às ciências naturais (BURRELL; MORGAN, 1979).

Feita essa distinção, percebe-se que o que se argumenta, de fato, é que métodos estão diretamente vinculados a paradigmas (SALE et al., 2002; SALE; BRAZIL, 2004; REY, 2005) e que, logo, as abordagens qualitativa e quantitativa são moldadas e representadas por visões específicas sobre a realidade. Nesse sentido, a estratégia de pesquisa qualitativa está baseada em uma perspectiva divergente da quantitativa e, portanto, o próprio fenômeno sob estudo é distinto, dependendo da estratégia de pesquisa adotada (MORALES, 1995; SALE et al., 2002).

Assim, assume-se que, estando sob diferentes paradigmas, ainda que se denominem os fenômenos com o mesmo rótulo, estes continuarão sendo diferentes do ponto de vista filosófico (SALE et al., 2002). Porém, uma possibilidade de combinação das duas estratégias em um mesmo estudo pode ser aceita, desde que vise à complementação, pela adição de conhecimento acerca de fenômenos distintos (SALE et al., 2002).

Dessa maneira, para manter uma coerência epistemológica e metodológica, explana-se na sequência a respeito dos pressupostos que assumidos aqui sobre o fazer “ciência”, alinhado às perspectivas da teoria crítica.

#### **4.2 Posicionamento metodológico dos autores**

Ao referir-se aqui à ciência hoje e aos “deveres e obrigações” dos pesquisadores, apesar de todos os avanços de diversas correntes de caráter antipositivista, do aumento significativo de novos métodos científicos e da contestação e refutações de diversas “normas” que o pesquisador deve seguir, parece que ainda existe no campo dos estudos das Ciências Sociais alguns pressupostos do que deveria ser a ciência, muito próximos das perspectivas positivistas. Não é por acaso que Dalmoro et al. (2007), ao fazerem um levantamento sobre a dominância epistemológica em estudos do campo da administração no Brasil, apontaram que nos trabalhos apresentados no Encontro da Anpad (1995 a 2006), embora houvesse consenso

entre os pesquisadores quanto à necessidade de clareza da epistemologia utilizada e de um próprio “amadurecimento” da ciência, os estudos continuavam de natureza positivista.

Dessa maneira, julgou-se importante posicionar diante de algumas “premissas” de como uma pesquisa científica “deve” ser procedida, abordando as seguintes questões: (i) crença em padrões únicos de coleta de dados; (ii) busca por leis e explicações gerais, (iii) necessidade de validar a pesquisa, (iv) distanciamento necessário entre o sujeito e o objeto, (v) objetividade do conhecimento, (vi) dados como fatores fixos e isolados, e (vii) neutralidade do papel do pesquisador, que não é um sujeito político e não deve “envolver a ideologia em trabalhos científicos.

Quanto à primeira premissa, compartilha-se do posicionamento de Chizzotti (2008), que relata que as ciências sociais não devem admitir um padrão único de metodologia que se baseia apenas em processos quantificáveis por técnicas de mensuração ou por “melhores” metodologias mais próximas da confiabilidade e replicação. Isso se justifica porque as ciências sociais têm suas especificidades que implicam a necessidade de metodologias próprias. Dessa maneira, a pesquisa deve ser uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar um método adequado ao campo da pesquisa e aos problemas que se almejam descobrir (CHIZZOTTI, 2008).

A segunda premissa, que afirma ser necessário a busca por leis gerais e generalizações, é problemática até mesmo no campo das Ciências Naturais. As próprias teorias da física, vistas como universais, como o determinismo de Laplace e o mecanicismo de Newton, foram colocadas em xeque pelas teorias da relatividade, da termodinâmica e da cosmologia, que mostraram a complexidade dos fenômenos e a mutabilidade e instabilidade dos eventos naturais. Imagine-se, então, nas abordagens das Ciências Sociais, na qual os indivíduos são tomados de opiniões, desejos e valores. Torna-se impossível a criação de leis e teorias gerais nesta área, se se leva em consideração a subjetividade humana.

Contudo, o simples fato de não se poder propor critérios universais fixos e teorias gerais não significa que não há bases racionais para distinguir entre as melhores e as piores teorias. Não se propõe um relativismo absoluto, mas sim negar as necessidades de generalizações para se chegar à dita “ciência” (SCHWANDT, 2006). Chizzotti (2008) acrescenta que as propostas de estudos que não visam às generalizações podem ter valor analítico intrínseco e que deve-se respeitar a sua singularidade, embora não se deva perder de vista as ligações que podem ser construídas a partir de estudos sobre o particular.

A terceira premissa, a validade na pesquisa, é tomada como uma asserção de que os resultados e o método da pesquisa devem ser comprovados por outro pesquisador, reutilizando o mesmo percurso metodológico. Aqui se questiona: Até que ponto o relato reflete ou descreve o que o pesquisador observa? No caso, das ciências humanas, como reproduzir a fidelidade da interpretação do pesquisador? O uso deste critério se torna inviável para as Ciências Sociais quando seu instrumento de análise é a interpretação, visto que “não existe nenhuma interpretação pura, na verdade, nenhuma metodologia, nenhuma teoria social ou educacional ou forma discursiva pode alegar uma posição privilegiada que possibilite a produção do conhecimento autorizado (Kincheloe; McLaren, 2008, p. 288)”.

A quarta premissa que se nega é rigidez da relação sujeito-objeto. Nas ciências sociais, na maior parte das pesquisas, o “objeto” a ser estudado pode ser outros sujeitos (indivíduos). Acredita-se assim que a relação “sujeito-objeto” não é estática, porque o sujeito-observador é parte integrante do processo do conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo significados. Também o “objeto” não é um dado inerente e neutro, mas possuído de significados e de relações que os sujeitos concretos criam em suas ações. Chizzotti (2008) explica que estes “objetos” devem ser definidos como sujeitos que participam da pesquisa, porque eles possuem um conhecimento prático de senso comum e apresentações relativamente elaboradas que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais. Dessa maneira, a pesquisa não pode ser produto de um observador postado fora das significações que os indivíduos atribuem aos seus atos; deve, pelo contrário, ser o desvelamento do sentido social que os indivíduos constroem em suas interações cotidianas, na qual o resultado final de uma pesquisa não é fruto apenas do sujeito-pesquisador, mas uma tarefa coletiva, gestada em muitas microdecisões, que a transformam em uma obra coletiva (CHIZZOTTI, 2008).

A quinta premissa, a necessidade da objetividade do conhecimento, questiona-se novamente: Como pode o conhecimento ser objetivo no campo das Ciências Sociais, sendo que ele é produzido e interpretado por um sujeito, com características pessoais e singularidades? A realidade do sujeito é aquela construída pelos sujeitos continuamente, com espaços para que ocorram contínuas transformações nas maneiras como se apresenta. Sendo uma construção, uma produção humana, não é algo que está pronto para conhecer uma realidade ordenada de acordo com categorias universais do conhecimento (BARROS, 2009). Contudo, não se defende aqui a impossibilidade do conhecimento objetivo, nem que ele não exista, mas apenas que existem fatores subjetivos que devem ser levados em consideração nos resultados encontrados pelos sujeitos em uma pesquisa.

Nesta perspectiva, torna-se difícil falar da sexta premissa, dos dados como fatores isolados, acontecimentos fixos, captados em instantes de observação. Chizzotti (2008) aborda que este pensamento é equivocado, visto que eles se dão em um contexto fluente de relações, não se restringindo às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestando em uma complexidade de oposições, de revelações e ocultamentos. Ou seja, todos os fenômenos são importantes e preciosos, a constância das manifestações, a frequência e a interrupção, o silêncio e fala. Todos os sujeitos são dignos de estudo. Todos são iguais, mas permanecem únicos. Todos os seus pontos de vista são relevantes.

Por fim, quanto à sétima premissa, discurso da neutralidade do pesquisador, indaga-se: Como ser neutro se o pesquisador que escolhe o método, faz o recorte do problema e adota a metodologia mais adequada com a busca por resultados? Dessa maneira, defende-se que o pesquisador não se situa neutro, distante do objeto, sem preconceitos, sem predisposições para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que observar, e tampouco sem adiantar explicações ou se conduzir pelas aparências imediatas a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos. Para Schwandt (2006), os próprios preconceitos são justamente os tipos de prejulgamentos necessários para que se possa abrir caminho, embora experimentalmente no pensamento cotidiano, na conversão e na ação. O autor continua dizendo que a ideia não é se livrar de todo preconceito, mas examinar os preconceitos herdados historicamente e mantidos irrefletidamente e mudar aqueles que mutilam os esforços que fazemos para compreender os outros.

O segundo ponto desta “neutralidade” do pesquisador consiste em acreditar que a pesquisa não pode ser “ideológica”, que não se deve misturar ciência com política. Para negar tal afirmativa, recorre-se as afirmações de Machado (1981, xxi) sobre a impossibilidade de se falar da ciência sem levar em conta as características políticas e ideológicas que giram em torno dela: “Todo conhecimento, seja ele científico ou ideológico, só pode existir a partir de condições políticas que são as condições para que se formem tanto o sujeito quanto os domínios do saber”. Dessa maneira, defende-se que a pesquisa é um processo de ação que deve provocar uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os determinam, para organizar os meios de defender e promover seus próprios interesses sociais.

### **4.3 Método e estratégia de pesquisa**

Feitas as considerações a respeito da epistemologia e das perspectivas do posicionamento metodológico adotado, passa-se a relatar o método e a estratégia de pesquisa utilizados. Foram empregadas categorizações de etapas da pesquisa (natureza da pesquisa, estratégia de pesquisa, definições dos métodos utilizados). Tal opção se deu não por prender-se aqui aos cânones e padrões das normas científicas, mas por entender que as categorizações utilizadas tornariam mais claras as explicações a respeito da metodologia utilizada.

Dessa maneira, este trabalho se caracterizou por uma pesquisa de natureza exploratória, definida por Gil (2006, p.43),

[...] com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O trabalho teve esta natureza, primeiramente, porque buscou compreender quais incubadoras do País desenvolviam atividades de formação política e técnica e, depois, para compreender, dentre aquelas que relataram desenvolver atividades de formação, quais estavam mais próximas do que seria um trabalho de ressignificação do conhecimento de gestão.

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada, esta foi dividida em duas fases: quantitativa e qualitativa. Definiu-se pesquisa quantitativa como um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas e que geralmente, busca a construção de inquéritos por questionários (BABBIE, 1999). O uso do método quantitativo revelou-se como o instrumento mais acessível (realizado em um menor intervalo de tempo e com um custo reduzido) para mapear quais das 45 incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do País vinculadas à Rede desenvolviam cursos de formação política e técnica. A coleta de dados utilizada na pesquisa quantitativa foi o método *survey*.

O *survey* é um tipo social de pesquisa empírica, que se caracteriza por interrogações diretas aos sujeitos, por meio de censos demográficos, pesquisas de opinião pública e pesquisas de mercado, cuja opinião, comportamento e informações se desejam compreender (BABBIE, 1999, GIL, 2008). O universo da pesquisa compôs-se das 45 incubadoras vinculadas a Rede ITCP's.

Neste universo, aplicou-se o *survey*, não probabilístico, que foi respondido por 100% das incubadoras. A coleta dos dados foi realizada por meio da elaboração de questionários estruturados, que foram enviados a representantes e membros das incubadoras, via canais

eletrônicos, a partir da disponibilidade de seus endereços eletrônicos, e de entrevistas por telefone. A análise dos resultados se limitou apenas ao uso da estatística descritiva, definida como uma proposta metodológica que tem por objetivo sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação desses valores, sem se preocupar com inferências ou explicações dos fenômenos (BABBIE, 1999).

Mais uma vez, justifica-se o uso desta metodologia pela ausência de estudos que fornecessem informações sobre como se situam os trabalhos das incubadoras no desenvolvimento de atividades de educação política e técnica.

A segunda fase do trabalho consistiu na seleção de algumas incubadoras que declaram desenvolver atividades de educação em âmbito político e técnico. Buscou-se como objetivo principal compreender que tipo de educação política e técnica estava desenvolvendo, e se a educação política e técnica encontrava-se estreitamente ligada aos processos de gestão, propondo alterações e visando adaptar-se à realidade das cooperativas, ou se situava apenas no plano ideológico, como propostas políticas, separadas dos modelos de gestão e questões organizacionais.

Desta maneira, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, definida por uma proposta metodológica que visa compreender a subjetividade dos sujeitos, sem propor generalizações, mas vinculadas à geração de conhecimento, respeitando as singularidades dos sujeitos (REY, 2005). Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros de cada incubadora selecionada. As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se como uma técnica que não visa constituir um roteiro fixo, mas propor o fluxo livre de informações dos sujeitos entrevistados (CHIZZOTTI, 2008). Em paralelo às entrevistas, recorreu-se também às revisões documentais. As revisões documentais são definidas como documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, etc (VERGARA, 2000, p.49). Aqui analisaram-se os artigos, cartilhas, relatórios, projetos e apostilas didáticas produzidas pelas incubadoras.

Para a análise dos dados das entrevistas e dos documentos das incubadoras, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p.42), como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contem informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental”. Para Chizzotti (2008), a análise de conteúdo tem por objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, do conteúdo manifesto ou latente que existe nos textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual ou gestual).



Feita as coletas e as interpretações dos dados, aplicou-se o método de triangulação para a análise final das informações. A triangulação é definida por Vergara (2000, p.257) como “uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”. Ou seja, consiste em uma técnica que propõe a união de informações pela complementaridade de metodologias quantitativas e qualitativas. Em seguida, aplicou-se o método dialético para confrontar as respostas. A dialética pode ser definida como um método de diálogo, de questionamento e de procedimento argumentativo, que não almeja nada de definido, de absoluto. Busca-se uma relação dinâmica entre o sujeito e o objeto no processo do conhecimento. Valoriza-se a contradição dinâmica do fato observado e da atividade criadora do sujeito que observa. Para a dialética, existe um processo ininterrupto do devir e do transitório, no qual nada é imutável, nada escapa ao movimento e à mudança (CHIZZOTTI, 2008). Assim, buscou-se observar as contradições entre as respostas coletadas na pesquisa quantitativa e na etapa qualitativa, e as contradições entre as possíveis respostas dos membros da coordenação das ITCP’s, dos estagiários e dos apoiadores, e entre o discurso observado e as ações efetivas no cotidiano das incubadoras.

#### 4.4 Delimitação da educação no âmbito Administrativo e Político

Retomando as considerações feitas no referencial teórico, acredita-se que é impossível falar de uma dicotomia entre o plano das atividades de gestão e ideológicas, visto que a gestão tem como pano de fundo todo um processo ideológico (FIGURA 1). Aqui, parece surgir um segundo problema: Onde se situariam os modelos de estrutura organizacional, a divisão de tarefas, a distribuição de sobras e as tomadas de decisões em um quadro mais gerencial ou político?



### **Figura 1 – Dicotomia entre a técnica e a política**

FONTE: Elaborada pelo autor, 2009.

Para os autores deste trabalho, o plano gerencial abrange as questões tanto ideológicas quanto organizacionais. Evita-se tratar este aspecto do conhecimento gerencial a partir de uma perspectiva de neutralidade, como costuma acontecer no discurso do mundo corporativo, para levar em consideração suas implicações políticas. Na realidade, é justamente no âmbito dos problemas de natureza organizacional que se envolvem a estruturação das organizações, a divisão do trabalho, a mecanização, o uso da tecnologia e o uso das informações. Também, é aí que ocorre uma intersecção crítica entre as questões técnicas e políticas. Dessa maneira, consciente da impossibilidade de separar a gestão da ideologia, realizou-se isso apenas com fins metodológicos. Visando tentar clarificar as análises dos relatos das incubadoras sobre os cursos de formação que realizam, foram criadas duas categorias:

- a) Educação no âmbito técnico: visa ao repasse do conhecimento técnico, como os aspectos jurídicos, contábeis, e das técnicas de administração voltadas para os controles financeiros, processos de produção e qualidade, estoques, logística, pesquisa de mercado, formação de preços e outras ferramentas gerenciais.
- b) Educação no âmbito político: caracteriza-se pelas questões que abordam a formação sobre os conceitos de economia solidária e seu papel como instrumento de emancipação, os valores de coletivismo e solidariedade, a participação e criação de redes solidárias, estudos sobre desigualdades sociais, os limites dos sistemas mercantis e propostas de caminhos alternativos ao sistema capitalista. Aqui, também se enquadram os conhecimentos organizacionais, como os modos de gestão das organizações (autogestão, cogestão, heterogestão), as relações de poder em estruturas autogestionárias, o processo decisório, a formação de diretorias e comissões, a divisão do trabalho, a mecanização, o uso da tecnologia e o uso das informações.

Observa-se que aqui se optou por aproximar os modos de estrutura organizacional de gestão mais para o âmbito político do que técnico, mas sem negar que os aspectos técnicos também são políticos. Também, adotou-se a distinção técnica e política com mais ênfase na primeira fase da pesquisa. Acredita-se que a superação da dicotomia foi realizada na segunda fase da pesquisa, quando se analisaram estas duas categorias como um único processo de formação das incubadoras. Ou seja, para além das atividades técnicas e políticas, buscou-se

averiguar como este conhecimento (sobre a gestão) estava sendo apropriado e ressignificado: adaptado à realidade das cooperativas e associações ou desvinculado deste contexto.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 A pesquisa quantitativa

#### 5.1.1 Caracterização

A pesquisa se iniciou com a criação de um questionário estruturado (ANEXO A), enviado para as 45 incubadoras da Rede ITCP's. Antes do envio, procedeu-se à realização de um pré-teste com 6 pessoas: 2 integrantes da Rede ITCP's, 2 professores e 2 estudantes de pós-graduação. A proposta do pré-teste não visou validar o questionário, ponto já negado anteriormente, mas buscar melhorias para tornar o questionário mais claro e adaptado à realidade das incubadoras. O questionário constituiu-se de 29 questões<sup>22</sup> e se a propôs atingir os seguintes objetivos:

- Identificar se as incubadoras desenvolvem atividades de formação técnica ou política;
- Identificar se existe equilíbrio entre as atividades de formação técnica e as de formação política realizadas pelas incubadoras que alegaram desenvolver tais atividades;
- Identificar se as incubadoras, por meio dos cursos de formação técnica e política, buscam ressignificar o conhecimento repassado ou apenas reproduzem as técnicas e cursos sem adaptar a sua realidade;
- Identificar se as incubadoras desenvolvem atividades de pesquisa e têm grupos de estudos sobre economia solidária;
- Identificar se as incubadoras têm um posicionamento político formal sobre o papel da economia solidária e qual seria este;

As questões, em sua maioria, utilizaram recursos de múltipla escolha e de caráter excludente. Algumas possibilitavam que o entrevistado recorresse ao uso de porcentagens para distribuir quais itens ocorriam com maior frequência. A escolha desta estratégia foi para averiguar a intensidade de ocorrência de determinados fatos. Apenas duas questões do questionário possibilitaram às incubadoras responderem de maneira aberta. A escolha por trabalhar em grande parte com questões fechadas foi por acreditar que o uso de questões

---

<sup>22</sup> Todas as perguntas do questionário seguem em anexo. Todavia, algumas questões não foram utilizadas na análise por não atenderem os objetivos gerais e específicos do trabalho.

abertas nesta primeira fase poderia desmotivar as incubadoras a contribuir com a pesquisa, pois, houve a oportunidade de conversar com outros pesquisadores que trabalharam com as incubadoras da Rede, os quais alertaram sobre a utilização de um instrumento objetivo e prático, devido ao histórico de baixo índice de retorno de respostas.

A pesquisa se iniciou no dia 31/03/2009, a partir de contato inicial estabelecido por telefone e por email explicando os objetivos da pesquisa e pedindo a autorização para a realização da pesquisa para as 45 incubadoras da Rede. Na primeira semana, foi possível estabelecer contato e enviar os questionários a 44 incubadoras. Fixou-se o prazo de retorno dos questionários para 09/04/2009. De 31/03/2009 a 04/04/2009, 4 incubadoras responderam a pesquisa e 2 relataram que desativaram suas atividades, e por isso não poderiam contribuir com a pesquisa. Foram utilizadas informações de um banco de dados de um grupo virtual da Rede de ITCP's para obter a maior parte dos endereços e contatos das incubadoras.

No início das atividades, a maior dificuldade foi encontrar alguns contatos de incubadoras que, mesmo vinculadas a Rede, não tinham seu cadastro atualizado. Por isso, foi preciso entrar em contato com as Universidades e pedir informações sobre quem coordenava as incubadoras. Ao realizar este contato, percebeu-se que em algumas Universidades a concepção do papel da incubadora não é predominante, sendo que muitos de seus funcionários não tinham conhecimento do que era uma incubadora e menos ainda de quem a coordenava. Outra limitação: em algumas incubadoras não foi possível estabelecer um primeiro contato pelo telefone, tendo de restringir-se ao uso do email, estratégia que se mostrou ineficiente, pois, sob a alegação de que não tiveram tempo de responder aos emails ou, mesmo, de abrir suas caixas de emails, deixaram de responder. Isso obrigou ao estabelecimento de novo contato por telefone. O uso do recurso do telefone foi cedido pelo Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade e Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, inclusive de ligações interurbanas para as instituições de ensino que possuíam incubadoras vinculadas à Rede.

Na segunda semana da pesquisa de campo, que se estendeu de 04/04/2009 a 10/04/2009, apenas mais 8 incubadoras responderam ao questionário. Com isso, foi necessário estender o prazo por mais duas semanas e meia. Até 26/04/2009, porém, apenas 19 incubadoras tinham retornado. Dessa maneira, nos dias 28, 29 e 30/04/2009, realizou-se uma segunda rodada de telefonemas concedendo um prazo de mais duas semanas para o

preenchimento do questionário e propondo também sua aplicação por telefone. Duas tiveram interesse em realizar a entrevista por telefone.

Depois de contatar todas as incubadoras pendentes e de reenviar-lhes os questionários, observou-se pelos relatos de alguns de seus membros que no mesmo período da pesquisa elas estavam contribuindo com outras pesquisas realizadas sobre temáticas similares. Supõe, assim, um indicativo de avanço nas pesquisas relacionadas as incubadoras e a economia solidária. Observou-se também que as justificativas das incubadoras que ainda não tinham respondido os questionários prendiam-se à alegação de limitado tempo dos coordenadores, esquecimento de alguns e até mesmo, dificuldade de recebimento dos documentos, visto que recebiam o questionário via email geral da incubadora e que, às vezes, os estagiários ou apoiadores tinham que encaminhar o questionário para os coordenadores, o que não ocorria.

Algumas incubadoras relataram que tinham atrasado o retorno porque tentaram reunir os demais interessados para responder coletivamente ao questionário. Ainda, observou-se que os responsáveis pelas respostas do questionário se centravam, em sua maioria, nos coordenadores, até mesmo por sua maior experiência sobre o histórico dos processos de formação política e técnica da incubadora.

Contudo, até o início do mês de maio, obteve-se retorno de apenas de 45% das respostas. Com isso, deu-se início a uma terceira rodada de ligações. Neste momento, percebeu-se a preocupação dos entrevistados em justificar o atraso do questionário. Todavia, praticamente todos os respondentes se mostraram disponíveis a contribuir com a pesquisa. Até o final de maio, alcançaram-se, aproximadamente, 90% das incubadoras. As últimas incubadoras responderam aos questionários no início da semana de junho, sendo que para algumas foi preciso ligar mais de 15 vezes. Do total das incubadoras entrevistadas, apenas 5 questionários foram aplicados por telefone. No início de junho, contabilizados praticamente dois meses de coletas de dados, foi possível obter 100% das respostas.

### **5.1.2 Análise dos resultados da pesquisa quantitativa**

Propôs-se a fins metodológicos distinguir os processos de formação entre: atividades técnica e política. As atividades técnica se referem àquelas que visam os aspectos jurídicos, contábeis, e administrativos. Já as atividades de formação política foram subdivididas em duas categorias: formação política ideológica e formação política organizacional. As atividades de formação política ideológica abrangem as seguintes temáticas: emancipação,

valores de coletivismo e solidariedade, participação e criação de redes solidárias, desigualdades sociais, gênero, meio ambiente, limites dos sistemas mercantis e busca de caminhos alternativos ao sistema capitalista. E as atividades de formação organizacional as temáticas: modos de estruturação das organizações (Autogestão, Cogestão, Heterogestão), relações de poder em estruturas autogestionárias, processo decisório, formação de diretorias e comissões, divisão do trabalho, mecanização dos processos, uso da tecnologia e uso das informações.

Neste sentido, no que se refere à realização de cursos de formação técnica das incubadoras para suas cooperativas e associações incubadas (Tabela 11), 95% delas relataram desenvolver esta atividade. Observa-se aqui que a base de cálculo agora é de 43 incubadoras, visto que duas haviam descontinuado suas atividades.

**Tabela 11 – Relação das incubadoras que realizam cursos de formação técnica:**

Realizam cursos de formação técnica?		
Resposta	Abs <sup>23</sup> .	%
Sim	41	95,348837
Não	2	4,6511628
Não sei		
Não responderam		
TOTAL	<b>43</b>	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Acreditava-se que as incubadoras desenvolvessem atividades de formação técnica, contudo, a dúvida prendia-se às atividades de formação política. Esperava-se que estas eram pontuais e bem inferiores às atividades de formação técnica. Porém, segundo os dados da pesquisa, os resultados foram diferentes. Os resultados são mostrados nas Tabelas 12 e 13.

**Tabela 12 – Relação das incubadoras que realizam cursos de formação Política ideológica:**

Realizam cursos de formação política ideológica?		
Respostas	Abs.	%
Sim	39	90,7
Não	4	9,3
Não sei		
Não responderam		
TOTAL	<b>43</b>	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

**Tabela 13 – Relação das incubadoras que realizam cursos de formação política organizacional:**

Realizam cursos de formação política organizacional?		
Respostas	Abs.	%
Sim	39	90,7
Não	4	9,3
Não sei		

<sup>23</sup> Abs refere-se a absoluto, ou seja, a quantidade inteira das incubadoras pesquisadas.

Não responderam		
TOTAL	43	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se que mais de 90% das incubadoras, pelo menos no discurso, relataram desenvolver atividades de formação tanto política ideológica quanto organizacional.

Um segundo questionamento era saber se existia um equilíbrio entre as atividades de formação técnica e política. A média das respostas das incubadoras caminhou para um tênue equilíbrio entre estas atividades (Tabela 14):

**Tabela 14 – Comparação na participação das atividades de formação técnica e política:**

Distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada um dos itens na totalidade dos cursos ministrados:

Atividade	Abs.	Média (%)
Formação técnica	38	49,2
Formação política	38	50,8
Não responderam	5	
TOTAL	43	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Das 38 incubadoras que responderam a esta questão, a média ficou em 49,2% para a formação técnica e 50,8% para a formação política. Mostra-se, mais uma vez, que no discurso das incubadoras, além de relatarem que desenvolvem atividades de formação política, esta possui um equilíbrio em comparação com as atividades de formação técnica.

Tentando compreender se existem contradições nas respostas, perguntou-se como ocorrem as atividades de formação técnica e política no que se refere a tempo de realização do curso, frequência de ocorrência e formalidade das atividades (Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17).

**Tabela 15 – Comparação no modo de participação das atividades de formação técnica e política**

No que se refere ao modo das atividades de formação, estas ocorrem principalmente

Modo de atividade	Abs.	(%)	Modo de atividade	Abs.	(%)
Formação Técnica			Formação Política		
Formal	3	6,9	Formal	2	4,6
Informal	5	11,6	Informal	2	4,6
Ambas	33	76,7	ambas as formas	35	81,6
Não sei		0	não sei	0	0
Não responderam	2	4,6	(não responderam)	4	9,2
TOTAL	43	100	TOTAL	43	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se certo equilíbrio entre o processo dos cursos de formação, com uma pequena superioridade no item referente a ambas as formas (formal e informal) nas atividades de formação política. Ainda, as incubadoras mostraram-se preocupadas em conciliar as



atividades de formação de caráter tanto formal quanto informal que ocorrem no cotidiano das relações.

No que se refere à comparação da carga horária dessas duas atividades, pode-se observar novamente um equilíbrio.

**Tabela 16 – Tempo de realização dos cursos de formação técnica e política:**

Há quanto tempo ocorrem às atividades de formação?					
Tempo de atividade	Abs.	%	Tempo de atividade	Abs.	%
Formação Técnica			Formação Política		
Menos de 1 ano	6	13,9	Menos de 1 ano	3	6,9
Pelo menos de 2 anos	10	23,2	Pelo menos de 2 anos	10	23,3
Pelo menos de 3 anos	2	4,6	Pelo menos de 3 anos	3	6,9
Mais de 3 anos	23	53,5	Mais de 3 anos	23	53,5
Não sei	0	0	Não sei	0	0
Não responderam	2	4,6	(não responderam)	4	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

A maior parte das incubadoras (53,5%) relatou que desenvolve os cursos de formação tanto técnica quanto política há mais de três anos. Teoricamente, tal resultado pode ser um indício de que existe certa maturidade nos cursos de formação das incubadoras. Nota-se que até o presente momento as informações parecem estar coerentes com o discurso inicial de que realizam cursos e de que existe um equilíbrio entre as atividades técnicas e políticas.

Comparando a frequência dos cursos de formação, tem-se:

**Tabela 17 – Frequência dos cursos de formação técnica e política:**

Qual a frequência dos cursos de formação?					
Tempo de atividade	Abs.	%	Tempo de atividade	Abs.	%
Formação Técnica			Formação Política		
Semanal	6	13,9	Semanal	4	9,3
Quinzenal			Quinzenal	3	6,9
Mensal	7	16,3	Mensal	3	6,9
Semestral	1	2,3	Semestral	2	4,6
Anual	1	2,3	Anual	4	9,3
Sem periodicidade definida	26	60,5	Sem periodicidade definida	23	53,5
Não sei			Não sei		
Não responderam	2	4,6	(não responderam)	4	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Constata-se que a maior parte dos cursos realizados pelas incubadoras ocorre sem periodicidade definida, de acordo com a demanda das cooperativas e associações incubadas. Ou seja, 60,5% relataram este item para as atividades técnicas e 53,5% para as atividades políticas. Isto pode ser um indício de dificuldades de sistematizar os cursos de formação, ocorrendo mais de acordo com a demanda do que de um planejamento.

No que se refere à carga horária dos cursos, referentes ao período de um ano, tem-se (Tabela 18):

**Tabela 18 – Carga horária dos cursos de formação técnica e política:**

Qual a carga horária aproximada de cursos de formação oferecidos para as cooperativas e associações incubadas?

Carga horária	Abs.	%	Carga horária	Abs.	%
Formação Técnica			Formação Política		
Até 10 h	0	0	Até 10 h	2	4,6
11 – 20h	5	11,6	11 – 20h	3	6,9
21-30h	7	16,2	21-30h	8	18,6
Mais 30h	25	58,1	Mais 30h	21	48,8
Não sei	3	6,9	Não sei	4	9,3
(Não responderam)	3	6,9	(Não responderam)	5	11,6
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se uma diferença significativa nessas atividades. Enquanto 58,1% dos cursos de formação técnica ocorrem com mais de 30h/ano, 48,8% nos cursos de formação política alcançam a mesma margem. Dessa maneira, pergunta-se: não seria uma contradição comparar com os relatos anteriores de que foi afirmado que existe certo equilíbrio entre as atividades de formação técnica e política? Ainda, mais de 50,0% das incubadoras afirmam desenvolver menos de 30h/ano dos cursos de formação política. Isto não seria um sinal de deficiência nos aspectos de formação política das incubadoras? Ou seja, é possível realizar cursos de formação política, abordando todos os conteúdos relatados em menos de 30 horas por ano?

Outro ponto relacionado aos cursos de formação era se o conteúdo dos cursos estava mais próximo da realidade das incubadoras ou eram, em sua maioria, importados de livros de administração ou gestão vinculados ao contexto heterogestionários (Tabela 19):

**Tabela 19 – Materiais utilizados nos cursos de formação técnica e política:**

Distribua percentualmente cada um dos itens abaixo no que se refere à preparação dos materiais dos cursos:

Frequência	Abs.	%	Média	Frequência	Abs.	%	Média
Formação Técnica				Formação Política			
		93				88,4	
Ciências Sociais				Ciências Sociais Aplicadas			
Aplicadas	40		24,6	Aplicadas	38		27,6
Outras instituições	40		29,7	Outras instituições	38		24,4
Própria Incubadora	40		45,7	Própria Incubadora	38		48
Não sei				Não sei			
Não responderam	3	7		Não responderam	5	11,6	
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Parece existir equilíbrio no que se refere aos materiais utilizados nos cursos de formação técnica e política. Observa-se, também, que a grande parte dos cursos de formação (45,7% técnicos, 48% políticos) foram criados pelas próprias incubadoras. Tal fato pode ser um indicativo de que existe uma preocupação e ou uma tentativa de ressignificação do conteúdo de formação para a realidade das cooperativas e associações incubadas.

Já no que se refere a quem ministra os cursos de formação (Tabela 20), tem-se:

**Tabela 20 – Relação dos ministrantes nos cursos formação técnica e política:**

Distribua percentualmente quem são os responsáveis por ministrar os cursos de formação:

Ministrante	Abs.	%	Média	Ministrante	Abs.	%	Média
Formação Técnica				Formação Política			
Coordenadores	39		27,5	Coordenadores	37		30,4
Estagiários	39		29	Estagiários	37		27
Professores apoiadores	39		17	Professores apoiadores	37		17,4
Técnicos administrativos	39	90,7	26,5	Técnicos administrativos	37	86,0	25,2
Não sei	0	0	0	Não sei	1	2,4	0
Não responderam	4	9,3	0	Não responderam	5	11,6	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Pode-se observar que existe certo equilíbrio entre os integrantes que realizam essas atividades de formação, na qual o papel dos estagiários e dos coordenadores parece ser significativo. Constata-se, também, pequena diferença entre coordenadores e estagiários na realização dos cursos de formação política. Talvez o maior acúmulo teórico e prático dos coordenadores justifique essa pequena diferença.

Por fim, ao tentar compreender qual a ênfase do conteúdo dos cursos de formação técnica, observa-se que existe predominância dos assuntos relacionados às questões administrativas (Tabela 21):

**Tabela 21 – Conteúdo dos cursos de formação técnica**

Distribua percentualmente a participação de cada um dos itens na totalidade da carga horária dos cursos de formação técnica:

Conteúdo do curso	Abs.	%	Média
Jurídicos	37	86	19,8
Contábeis	37	86	26,7
Administrativos	37	86	53,5
Não sei	3	7	
Não responderam	3	7	
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Responderam que têm seus cursos na área administrativa, 53,5%, na área contábil 26,67%; e na área jurídica 19,8%. O enfoque mais voltado para as atividades administrativas pode indicar uma potencialidade para a criação de modos de gestão condizentes com a realidade dos empreendimentos incubados.

A terceira parte do questionário buscou esclarecer a concepção das incubadoras sobre a economia solidária e se elas desenvolvem grupos de pesquisa sobre o assunto (Tabela 22 e Tabela 23). No que se refere à realização de projetos de pesquisa e grupos de estudo, 76,7% relataram que desenvolvem este tipo de atividade.

**Tabela 22 – Incubadoras que desenvolvem projetos de pesquisa em economia solidária:**

A ITCP até o presente momento desenvolve pesquisa e tem grupos de estudos sobre economia solidária?

Respostas	Abs.	%
Sim	33	76,7
Não	9	21
Não sei		
Não responderam	1	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

A pesquisa científica realizada pelas incubadoras pode indicar uma potencialidade para o fomento à criação e ressignificação dos conhecimentos presentes ou para a abertura de novas propostas de tecnologia, voltadas para a economia solidária.

Quanto ao processo de formação política sobre a economia solidária, buscou-se compreender se as incubadoras debatem internamente o papel da economia solidária como estratégia política. Constatou-se que 95,4% relataram que desenvolvem essa atividade.

**Tabela 23 – Incubadoras que debatem internamente a economia solidária:**

A ITCP debate internamente entre seus membros o papel da economia solidária como estratégia política?

Respostas	Abs.	%
Sim	41	95,4
Não	2	4,6
Não sei	0	0
Não responderam	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Tais resultados mostram no discurso o caráter político presente nos integrantes das incubadoras da Rede ITCPs, conforme a suposição levantada na metodologia deste trabalho, e justificativa para escolha das incubadoras da Rede como objetivo de pesquisa.

Quanto à opinião dos respondentes das incubadoras sobre como eles visualizam a economia solidária, constatou-se que 60,4%, vêm como uma alternativa de contraponto à lógica capitalista (Tabela 24):

**Tabela 24 – Concepções teóricas das incubadoras sobre a economia solidária:**

Qual a sua opinião a respeito do desenvolvimento da economia solidária no Brasil?			
Concepção teórica	Abs.	%	Somatória (%)
Geração e renda	13	30,2	
Contraponto	16	37,2	
Não tenho		0	
Outra	14	32,6	
Não responderam			
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	
Contraponto e geração	26		60,4

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Esta questão e a da Tabela 26 foram às únicas do questionário que possibilitava resposta aberta do entrevistado. O percentual 60,4% corresponde à somatória das incubadoras que assinalaram o item de contraponto (37,2), mais as respostas abertas dos entrevistados que se aproximaram dessa abordagem (contraponto a economia mercantil).

Por fim, as duas últimas questões dedicaram-se a esclarecer se a incubadora tem um posicionamento formal sobre o papel político da economia solidária (Tabela 25). Constatou-se que 83,7% apresentam um posicionamento.

**Tabela 25 – Incubadoras que possuem um posicionamento formal sobre o papel político da economia solidária:**

A incubadora possui um delineamento político formal a respeito do papel político da economia solidária?			
Resposta	Abs.	%	
Sim	36	83,7	
Não	7	16,3	
Não sei			
Não responderam			
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Mais uma vez, ressalta-se com esta resposta o veio político das incubadoras vinculadas à Rede ITCP's. No que se refere à visão da incubadora sobre o papel político da economia solidária (Tabela 26), constatou-se que 58,1% visualizam como um projeto político de possibilidades emancipatórias.

**Tabela 26 – Delineamento das incubadoras que afirmam possuir um posicionamento formal da economia solidária**

Que delineamento político é este?

Resposta	Abs.	% Somatória (%)	
Geração e renda	8	18,6	
Contraponto	14	32,6	
Não tenho	0	0	
Outra	14	32,6	
Não responderam	7	16,2	
TOTAL	<b>43</b>	100	
Contraponto e geração	25		58,1

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

No que se refere ao cargo dos entrevistados (Tabela 27), a maioria dos respondentes, 62,79%, são coordenadores das incubadoras:

**Tabela 27 – Cargo dos entrevistados na incubadora**

Qual sua posição formal na ITCP ?

Cargo	Abs.	%
Estagiário	4	9,3
Professor apoiador	3	7
Coordenador	27	62,7
Voluntario	0	0
Técnico	6	14
Outro	0	0
Não responderam	3	7
TOTAL	<b>43</b>	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Quanto às atividades profissionais que os respondentes realizam nas incubadoras (Tabela 28), salientam-se três (nesta questão abriu-se espaço para assinalar mais de uma resposta):

**Tabela 28 – Atividades profissionais dos entrevistados na incubadora**

Que função exerce no momento na ITCP?

Atividades	Abs.	%
Assessoria técnica	31	72,1
Cursos de formação	31	72,1
Apoio e administração da ITCP	32	74,4
Não responderam	7	16,3
TOTAL	<b>43</b>	

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Observa-se aqui que este pode ser um indicativo do papel ativo do coordenador nas atividades da incubadora, tanto realizando tanto a administração quanto participando dos cursos de formação e assessoria.

Por fim, no que se refere ao tempo de permanência dos respondentes nas incubadoras (Tabela 29), os resultados mostraram-se bastante diversificados.

**Tabela 29 – Tempo participação dos entrevistados na incubadora**

Há quanto tempo você está na ITCP?	Abs.	%
Tempo de participação		
Menos de 1 ano	6	14
entre 1 e 2 anos	8	18,6
entre 2 e 3 anos	5	11,6
entre 3 e 4 anos	8	18,6
mais de 4 anos	11	25,6
Não responderam	5	11,6
TOTAL	<b>43</b>	100

FONTE: Elaborado pelo autor, 2009.

Uma das possíveis justificativas para o baixo índice de pessoas na incubadora com mais de quatro anos é que grande parte delas iniciou suas atividades recentemente. Ou seja, não completaram ainda este tempo. Outra possibilidade é a alta rotatividade nas incubadoras. Porém, este fato parece mais presente entre os técnicos e estudantes do que entre professores, tendo em vista o perfil destes últimos, geralmente, engajados nas atividades de extensão mais por uma questão de militância do que de performance, pois o cenário acadêmico do Brasil não atribui pontos curriculares às atividades de extensão.

Feita essas exposições, observa-se que os resultados da pesquisa mostraram que a grande maioria das incubadoras relatou que desenvolve atividades de formação técnica (95%) e política organizacional (90%) e ideológica (90%). Observou-se também que a média das incubadoras indica que as atividades de formação técnica e política ocorrem de maneira equitativa. No que se refere ao modo como ocorrem os cursos de formação técnica e política, a maioria das incubadoras abordou que estes ocorrem tanto de maneira formal quanto informal. Quanto ao tempo dos cursos, mais de 50% das incubadoras afirmaram que os cursos de formação técnica e política ocorrem a mais de três anos. Relatou também que todos os membros das incubadoras participam das atividades de formação e que a maior parte dos materiais didáticos é criada pelas incubadoras.

Estas respostas apresentam um perfil de que a maior parte das incubadoras da Rede tem processos de formação avançado, abordando temáticas que envolvem aspectos técnicos, de gestão e políticos. Também o fato de criarem seus próprios materiais e da maior parte dos conteúdos dos cursos de formação técnica abordar aspectos administrativos, revelam uma potencialidade para criarem modos de gestão ou tentativas de readaptarem materiais didáticos de acordo com a realidade de suas incubadas.

Referente às questões ligadas à economia solidária, a maioria das incubadoras afirmou que desenvolve pesquisas e grupos de estudo em economia solidária (76%), debate internamente esta temática (95%) e possui um papel formal sobre a economia solidária como estratégia política (83%). Ao questionar qual tem sido este papel, a maioria das incubadoras (58%) afirmou que é a de contraponto a economia capitalista. Estas respostas indicam no discurso um perfil político e cunho emancipador por parte dos integrantes das incubadoras.

No entanto, apesar desses resultados caminharem para um discurso “ideal” das incubadoras da Rede, foi encontrado algumas possíveis contradições no que se refere às atividades de formação. Ou seja, as incubadoras afirmaram que desenvolvem as atividades de formação técnica e política equitativamente, de modo formal e informal, que criam materiais próprios, que todos participam deste processo e há mais de três anos. Mas, o que chama a atenção, é que a maioria das incubadoras também afirma que não realizam estas atividades de maneira programada, ou seja, ocorrem sem periodicidade definida, de acordo com a demanda dos incubados. Isto pode indicar uma ausência de sistematização e planejamento dos cursos. Ainda, apesar de 58% das incubadoras terem afirmado que desenvolvem mais de 30 horas por ano dos cursos de formação técnica, este percentual se reduz para 48% que desenvolvem a carga horária nas atividades de formação política. É possível em menos de 30 horas por ano abordarem todos os assuntos referentes aos aspectos políticos ideológicos e organizacionais? Também, não parece contradição o fato da maioria das incubadoras afirmarem que realizam equitativamente as atividades de formação, e no que se refere a carga horária, existir esta discrepância?

Para compreender se os processos de formação realizados pelas incubadoras ocorrem, e avaliar se existem contradições, ou se são corretas as afirmativas apresentadas, passa-se agora a pesquisa qualitativa.

## **5.2 Critérios de seleção das incubadoras para a pesquisa qualitativa**

A partir dos resultados da pesquisa quantitativa, buscou-se selecionar três incubadoras que desenvolvem atividades de formação técnica tanto quanto política e que possivelmente estão mais próximas das tentativas de um processo de resignificação do conhecimento gerencial. Foram utilizados os seguintes itens critérios:

- (1) Desenvolvem atividades de formação técnica.
- (2) Desenvolvem atividades de formação política: ideológica e organizacional.



- (3) Desenvolvem de maneira formal e ou formal e informal, cursos de formação política.
- (4) Realizam mais de 30 horas por ano em cursos de formação política e técnica.
- (5) Possuem equilíbrio entre quem ministra os cursos de formação política (estagiários, técnicos, professores apoiadores e coordenadores).
- (6) Criam seus próprios materiais de formação política (pelo menos, seguem a média das incubadoras, que foi de 48%).
- (7) Visualizam a economia solidária como uma possível estratégia de mudanças sociais.
- (8) Debatem internamente a temática de “economia solidária”.
- (9) Desenvolvem pesquisas e grupos de estudo em economia solidária.

O primeiro e segundo itens são considerados pré-requisitos; primeiramente, porque não é possível falar de ressignificação de um conhecimento gerencial sem levar em consideração os processos de formação técnica e política, pois a gestão consiste na união destes dois aspectos. Ora, se alegam desenvolver apenas atividades de formação política ideológica sem comentar as propostas de formação política organizacional, o processo de gestão é deixado de lado, tangenciando apenas questões teóricas e abstratas das mudanças sociais.

No que se refere ao modo como ocorrem os cursos de formação, defende-se que este processo deve ocorrer tanto de maneira formal (minicursos, palestras e Grupos de Trabalhos (GT's)) pois faz-se necessário um mínimo de metodologia para a realização e sistematização do processo de formação, quanto informal, no cotidiano das relações.

O critério da carga horária mínima de 30 horas por ano é de fundamental importância, visto que os cursos de formação, levando-se em consideração os aspectos formais e informais, por mais eficientes que sejam, precisam ocupar um tempo relativo em relação às atividades desenvolvidas. Sendo a educação um processo de formação constante, toda metodologia que preza um equilíbrio entre as atividades de formação técnica e política deveria exceder esta marca.

Quanto ao critério relacionado a quem ministra os cursos, uma incubadora que defende os valores autogestionários como seus princípios e se preocupa com o processo de formação deve também realizar cursos entre seus membros e, principalmente, evitar a centralização de decisões e informações em sua organização. Apesar dos níveis de conhecimentos diferenciados em uma incubadora, faz-se necessário que todos os participantes possam realizar ou acompanhar os cursos de formação.

O sexto critério visa compreender se a incubadora busca uma ressignificação do conhecimento. Tem-se que, em média, 45% dos materiais dos cursos de formação são criados pela própria organização. Dessa maneira, adotou-se este pré-requisito, acreditando que as incubadoras que se encaixam neste perfil, atualmente, têm mais potencialidades de tentar criar processos de gestão ou de ressignificar o conhecimento para a realidade das cooperativas e associações.

O critério que considera o posicionamento político da incubadora a respeito da economia solidária como uma estratégia de mudança social é crucial. Apesar de respeitar a diversidade de opinião, acredita-se que o posicionamento que visualiza a economia solidária e o papel das incubadoras apenas como um instrumento de geração e renda pode limitar o campo de ação da formação política e da criação de modelos e ferramentas de gestão. Desta maneira, diversos assuntos seriam relegados a segundo plano, como os cursos de formação que priorizassem alternativas para os processos de alienação nas relações de trabalho, a preocupação com todas as decisões coletivas, o fomento e criação de utopias, bem como a criação de mecanismos de gestão adaptados a uma possível nova lógica de economia.

Quanto aos dois últimos critérios, relacionados aos grupos de pesquisa sobre economia solidária e aos debates internos da temática, estas atividades possibilitam tanto manter a autocrítica na incubadora quanto avançar em contribuições teóricas e práticas para a economia solidária.

Atendendo a esses critérios priorizados como indicativos das incubadoras que se encontrariam mais próximas de ressignificação do conhecimento gerencial, foram selecionadas a ITES-UFBA, a ITCP-UNEB, a INCOOP/UFSCar. Após este processo de seleção, as três incubadoras autorizaram a realização da pesquisa qualitativa.

### **5.3 A pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa teve início em agosto de 2009, a partir da autorização das três incubadoras selecionadas. Neste período, buscou-se na web diversos documentos, relatórios, artigos e dissertações que faziam referências a elas, consistindo em: a) documentos da ICTP-UNEB: 2 dissertações, 5 artigos, 1 monografia, relatórios de projetos do Proninc, informes e entrevistas dos membros e apresentações de power point). b) da INCOOP/UFSCar: relatórios, artigos, projetos aprovados e apresentações de power point. Quanto à ITES/UFBA, não foi possível encontrar nenhum material. Uma justificativa pode ser o fato de ter apenas 4 anos de existência, contra 10 anos das demais.

No começo de setembro deu-se início à pesquisa de campo, com a realização de entrevistas para conhecimento da dinâmica metodológica das incubadoras. No período de 31/08/2009 a 06/09/2009, foram visitadas as duas incubadoras de Salvador, tendo sido realizadas 4 entrevistas na ITCP-UNEB (3 coordenadores e 1 estagiário) e 4 na ITES-UFBA (1 coordenador, 1 técnica, 2 estagiários). No caso da UFBA, realizaram-se diversas conversas com os demais integrantes das incubadoras, tendo-se a oportunidade de passar alguns dias compreendendo a dinâmica de suas atividades, com acesso a todos os materiais disponíveis nos computadores da ITCP. Pode-se, ainda, participar de uma reunião da incubadora com uma das comunidades que está sendo incubada, a Rede Matarandiba. Na UNEB, visitou-se a incubadora em dois dias, nas quais foram realizadas as entrevistas. Pôde-se, ainda, visitar um empreendimento incubado, a COOFE.

Na INCOOP UFSCar, a pesquisa ocorreu no período de 29/09/2009 a 02/10/2009. Foram realizadas 5 entrevistas (1 técnica, 1 coordenador e 3 estudantes). Participou-se de uma reunião geral da incubadora, de uma reunião do Núcleo de Formação em Economia Solidária e Cooperativismo e de uma reunião de desenvolvimento e fomento de saúde, além de conhecer três empreendimentos da incubadora: a Cooperativas de Limpeza (COOPERLIMP), a Horta Comunitária e a Cooperativa de Produtoras de Sabão.

Apesar da facilidade de encontrar materiais da incubadora da UNEB e da UFSCar na internet, a única incubadora que possui um sitio na web é da UFSCar. Ao ser questionada sobre a falta de materiais disponíveis da UFBA, um dos seus integrantes relatou que estão construindo um site, com previsão de lançamento ainda este ano (2009). Porém, apesar da dificuldade de encontrar materiais na web, quando da visita à incubadora, obteve-se acesso a diversos documentos criados por ela.

Feitas essas considerações, passa-se a análise dos resultados da pesquisa qualitativa, que teve por objetivos:

- Objetivo principal:

Compreender se as incubadoras, de fato, ressignificam o conhecimento gerencial para suas cooperativas e associações incubadas. Para isso, procurou-se: estudar o material criado pela incubadora; conferir se este material ou curso é padronizado ou realizado de acordo com o contexto de cada empreendimento; conferir se no material os cursos de gestão são modelos prontos dos livros de administração ou adaptados à realidade do contexto; e conferir se existe a preocupação com o fomento de modelos de gestão que priorizem: a distribuição equitativa das sobras, a rotatividade entre os cargos, as decisões (políticas e técnicas) tomadas em

assembleias, a criação de utopias e o espaço e tempo para os debates políticos entre os integrantes.

- Objetivos secundários:

- a) Identificar qual a concepção dos membros da incubadora, sobre a importância da educação política e técnica (ou seja, se estes veem a educação gerencial como ideológica) e confirmar se acreditam no discurso da neutralidade técnica e se compreendem que a gestão é ideológica e precisa ser ressignificada para um contexto organizacional alternativo.
- b) Confirmar se são coerentes as afirmativas a respeito do material criado pela incubadora, do equilíbrio entre as atividades de formação política e técnica, da existência de grupos de pesquisa sobre a economia solidária, do debate do papel da economia solidária entre seus membros, do posicionamento majoritário na incubadora sobre a economia solidária e do equilíbrio sobre quem ministra os cursos de formação política.
- c) Identificar qual a realidade das cooperativas e associações incubadas e confirmar se os resultados dos cursos de formação refletem o cotidiano das cooperativas, com modelos de estruturação diferenciados, distribuição de rendas equitativas, tomadas de decisões coletivas, rotatividade de cargos, debates sobre processos políticos, compreensão da economia solidária e visão de novas utopias.

### **5.3.1 Incubadora tecnológica de cooperativas populares da Universidade estadual da Bahia – ITCP/UNEB**

#### **Histórico:**

A ITCP/UNEB<sup>24</sup> surgiu de um processo iniciado pelo Programa de Tecnologia da Habitação (THABA) em 1975, no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado da Bahia (CEPED). O programa caracterizava-se pelo desenvolvimento de pesquisas tecnológicas, priorizando a utilização de insumos locais, com ênfase nos materiais renováveis, nos resíduos agroindustriais e nos novos usos para os materiais endógenos, para a identificação de alternativas apropriadas para a habitação popular. A transferência do THABA para a UNEB,

---

<sup>24</sup> Neste trabalho, não se reifica a instituição incubadora. Compreende-se que ela é formada por sujeitos, e que são os membros da incubadora os responsáveis por suas ações. Todavia, sempre que se recorrer a expressão as incubadoras, refere-se aos sujeitos que a constituem.

em setembro de 1993, possibilitou a sua atuação em projetos de extensão voltados para as comunidades de baixos recursos, ainda na área de habitação. Durante essa experiência, a equipe de trabalho concluiu que, embora a conquista da moradia digna proporcionasse às pessoas sentimentos de pertinência social, era necessário buscar trabalho e renda que possibilitassem a essas pessoas o acesso a outros benefícios além da moradia (ITCP/UNEB, 2005).

Neste momento, em um encontro realizado sobre processos de pós-incubação, os membros da THABA apresentaram um trabalho sobre avaliação e apoio a mutirões que realizavam na região periférica de Salvador e um dos representantes da FINEP convidou-os para constituírem uma incubadora. Desta maneira, com o lançamento do Proninc, em 1998, e com o intuito de dar continuidade às propostas de trabalho que estavam desenvolvendo, buscaram apoio da Pró-Reitora de Extensão e se candidataram ao edital. O projeto foi aprovado, e as ações foram implementadas, a partir de junho de 1999, com o início do repasse dos recursos pela FINEP. Assim, o lançamento da incubadora ocorreu em 5 de julho de 2000, com a realização de um seminário, que abriu espaço para o debate sobre extensão universitária e as perspectivas e limites dos projetos de geração de trabalho e renda (ITCP/UNEB, 2005).

Atualmente, a incubadora tecnológica de cooperativas populares da Universidade do Estado da Bahia é um programa de pesquisa e extensão da Pró-Reitoria de Extensão (Proex) da UNEB, que tem por objetivo assessorar a formação de cooperativas populares autogestionárias. Estão em andamento articulações para a institucionalização da incubadora em um núcleo, que seria um órgão suplementar da Universidade. Para os membros da incubadora, a criação desse núcleo fortalecerá a sua sustentabilidade, promovendo maior articulação com departamentos, programas e projetos da Universidade, otimizando os processos de produção, transferência de conhecimento e tecnologias, advindos da incubação (ITCP/UNEB, 2001, ITCP/UNEB, 2005).

Um ponto de pauta presente nos encontros das incubadoras vinculadas à Rede ITCP's é a autonomia para administrar os seus recursos. Uma grande preocupação é a falta de financiamento e verbas para manter um quadro permanente na incubadora. Observa-se assim uma tentativa por parte de algumas incubadoras de conseguir se legitimar como um órgão ou núcleo da Universidade, sem ter que estar vinculada diretamente a programas das Pró-Reitorias e, muitas vezes, ficarem sujeitas à subordinação de políticas de reitores. Desta forma, caminha-se para uma proposta de criação de núcleos, que será uma instância

suplementar, com mais autonomia para a administração e contando com apoio e destinação de recursos da Universidade.

A incubadora formulou um projeto, em outubro de 2008, com o objetivo de transformar a ITCP/UNEB no Núcleo de Cooperação e Ações em Política Públicas e economia solidária – COAPES, da UNEB. A análise deste documento revela que, além das atividades de incubação, propõem-se também desenvolver atividades de pesquisa, ensino e extensão.

No que se refere ao modo de organizar e de tomar decisões, propõe-se a constituição de estrutura colegiada, na qual as decisões serão realizadas entre docentes, discentes, técnicos, extensionistas e pesquisadores. Propõe-se também a criação de uma instância nomeada de apoio administrativo, que se constituirá de um técnico administrativo, um técnico financeiro e um secretário. Espera-se que a formação do núcleo possibilite a contratação de profissionais no quadro permanente da incubadora:

[...] as dificuldades que a incubadora vem enfrentando é em manter uma equipe que assegure um acompanhamento sistemático dos empreendimentos e a execução de todas as atividades pertinentes ao trabalho de incubação. Isso seria superado com a contratação de profissionais da Universidade, através de concursos públicos para atuarem nas ITCP's. (ITCP/UNEB, 2007, p.29).

No que se refere a sua vinculação formal com a Universidade, propõe-se manter proximidade com a Pró-Reitoria de Extensão:

Embora dialogando constantemente com a PROEX- Pró-Reitoria de Extensão, instancia a que está vinculado, o COAPES desenvolverá suas ações extensionistas, articuladas com a Pesquisa e o Ensino, na medida em que compreende a indissociabilidade desses três eixos que sustentam a Universidade (PROJETO COAPES, 2008, p.8).

Contudo, quando se analisa o regimento interno, essa aproximação parece bastante tênue:

VII- Encaminhar à Pró-Reitoria de Extensão relatórios sobre as atividades desenvolvidas no Núcleo, acompanhados de propostas, visando o aperfeiçoamento dos trabalhos;

Art 16: Os casos omissos neste Regimento serão resolvidos pela Coordenação Colegiada juntamente com a Pró-Reitoria de Extensão (PROJETO COAPES, 2008, p.4-5).

Observa-se aqui um paradoxo ao buscar a autonomia na administração da ITCP. Se, de um lado, propõe-se a criação de um núcleo, fato este que pode evitar que a incubadora seja vista apenas como um programa de Pró-Reitorias e permitir a contratação de profissionais

para um quadro permanente, contraditoriamente continuam vinculados (emitindo relatórios e a participação da Proex na decisão de casos omissos) e dependendo da aprovação das instâncias superiores para serem mais autônomos. De qualquer forma, parece que o próprio regimento das Universidades públicas no País dificulta a criação de órgãos autônomos, fazendo necessário cumprir “pré-requisitos” para atingir este fim.

### **Estrutura organizacional, quadro de profissionais e financiamentos**

Quanto à estrutura organizacional da incubadora, esta apresenta em seu quadro de membros técnico-administrativos, estagiários, pesquisadores e docentes. Declara em seus documentos se estruturar de maneira autogestionária:

Uma característica marcante da ITCP/UNEB é a gestão coletiva exercida por todos os membros da equipe, profissionais e alunos. Esta prática é decorrência da concepção metodológica do projeto e da sua implementação, onde todas as discussões e elaborações, das mais simples às mais complexas, foram e são feitas coletivamente (ICTP/UNEB, 2001, p.34).

E, ainda:

Os avanços registrados na gestão da incubadora têm se verificado na mesma medida em que se desenvolve, nos grupos, o aprendizado da autogestão. O processo de incubação, dialético, tem fornecido à equipe, elementos para reflexões constantes e aprimoramento da própria prática de autogestão da ITCP. Os princípios de participação e de decisão coletiva, que fundamentam o cooperativismo popular, norteiam a gestão da própria incubadora que, através da atuação multi e interdisciplinar da equipe junto aos grupos incubados, busca atender as demandas apresentadas (ITCP/UNEB, 2005, p.5).

Observa-se que o discurso presente nestes documentos é que as discussões e elaborações ocorrem de maneira coletiva e que os princípios que norteiam o cooperativismo popular e a economia solidária (participação e decisões coletivas) fazem parte das atividades da incubadora. Ao comparar estas respostas com a pesquisa quantitativa, parece existir uma coerência de que as decisões e atividades são realizadas coletivamente na incubadora. Ao serem solicitados a responder, na primeira pesquisa, à pergunta “Em relação a realização dos cursos de formação técnica e política, distribua percentualmente (totalizando 100%) quem são os responsáveis por ministrá-los”, os membros da incubadora responderam que, indistintamente, todos da equipe preparam e realizam as atividades de formação.

Interessante notar também que, ao responderem à pesquisa quantitativa, houve um esforço para reunir seus integrantes e tentar realizar as respostas coletivamente.

No que se refere à estrutura de cargos e funções internas da incubadora, declararam, tanto na pesquisa quantitativa quanto em seus documentos e nas entrevistas, que não existem funções preestabelecidas e que o modelo de coordenação é colegiado:

Inicialmente, embora existisse uma coordenação formal para as instituições de financiamento, não havia internamente a estruturação em áreas. Na medida em que aumentou a complexidade do projeto, em decorrência de um maior número de grupos em seus diferentes estágios, foram feitas algumas reflexões que buscaram novas formas internas de organização que atendessem a essas novas exigências. A equipe se estruturou, então, em áreas específicas: de Mobilização; Pedagógica; de Gestão e Planejamento (incluindo a área jurídica), com coordenações respectivas, e uma Coordenação Geral constituída de 2 membros (ITCP/UNEB, 2001, p.35).

Nosso modo de tomada de decisões é autogestionário porque trabalhamos no modelo de colegiado. O planejamento e as decisões geralmente são tomados nas reuniões com a participação de todos os interessados (ENTREVISTADO, 1).

Apesar de a proposta de divisão de funções na incubadora (ao invés da rotatividade de cargos) permitir maior eficiência no processo, em contrapartida, pode também implicar excesso de especialização, reduzindo a compreensão dos integrantes sobre todo o processo de incubação. Tal fato foi observado por eles, fazendo com que modificassem o modo de organizarem internamente:

Os departamentos não funcionaram. Criaram uma Coordenação Pedagógica, deu uma confusão que não funcionou. [...] Isto não funcionou porque este grupo tinha passado pela experiência da autogestão mesmo, todas as reuniões todo mundo presente, opinando igualmente. E daí quando o processo cresceu, quando foi dividir não funcionou (ENTREVISTADO 2).

Contudo, a participação de todos da equipe nas atividades junto aos grupos, mais o caráter multidisciplinar do projeto, favoreceu a socialização dos conhecimentos, trazendo para os membros da equipe uma maior segurança nas diferentes abordagens do projeto, o que fez a ITCP/UNEB modificar mais uma vez a sua estrutura. Atualmente, cada grupo incubado é acompanhado por dois membros da equipe. E nas reuniões ordinárias na incubadora, as demandas são refletidas coletivamente, dando-se aí a construção do processo de incubação, único para cada grupo” (ICTP/UNEB, 2001, p.34).

Ao conversar com os membros da incubadora, eles revelaram que os técnicos e os estagiários realizam atividades similares. Uma possível lacuna talvez ocorra nas atividades dos docentes. Ficou a impressão de que estes estão mais presentes nas atividades de pesquisa do que no processo de visitas e de intervenção nos empreendimentos incubados. Tal inferência surgiu de um comentário de um docente. Ao compreender qual era o objetivo da pesquisa, relatou em um possível tom de brincadeira: “Ah, os assuntos relacionados à



incubação é com as meninas aí”. Neste sentido, apesar do esforço interno para evitar a divisão de tarefas, pode estar ocorrendo um sutil processo de divisão de funções.

Outro fator de análise são as distribuições de bolsas entre os participantes. Aqui convém questionar se é coerente que os integrantes da incubadora que dedicam o mesmo tempo às atividades internas e de incubação, recebam de modo diferenciado por terem níveis de titulação diferentes. Isso não seria contraditório com o fato de se as incubadoras defenderem princípios como equidade nas sobras para as cooperativas e associações que incubam realizarem distribuições diferenciadas entre seus membros? Constata-se que os próprios editais de financiamentos para as incubadoras já especificam bolsas com valores diferenciados de acordo com a titulação. Mas não seria mais coerente se redistribuíssem estas bolsas igualmente entre todos os membros se o tempo de dedicação for o mesmo?

Especificamente, este ponto não foi abordado nas entrevistas. O que se observou é que os técnicos da incubadora recebem uma bolsa referente ao tempo de dedicação que exercem nas atividades de incubação. E que uma das entrevistadas afirmou que em um período escasso de recursos ficou até três meses sem receber, contando com o apoio financeiro de outros colegas de trabalho. Isso parece um indício de identificação com o projeto que estão inseridas. Ou seja, o trabalho na incubadora, trata-se mais do que uma fonte de renda para os membros da incubadora, envolvendo também uma questão ideológica. No entanto, em momento algum nos documentos e nas entrevistas foi relatado se realizam ou não as distribuições das bolsas equitativamente.

Quanto às relações de poder entre os membros, durante as visitas e entrevistas, constatou-se que a relação entre os integrantes parece bastante amigável, baseada em laços solidários, não encontrando, nenhuma discrepância de poder e autoridade na incubadora.

Por fim, no que se refere à dinâmica de trabalho na incubadora, para compreensão deste item, recorreu-se a análise do quadro de membros da incubadora. Constatou-se que existem reflexos entre seus membros no decorrer da história da ITCP. Nos primeiros anos, esta contava com 14 integrantes, sendo 6 técnicos e 8 estagiários. De 2005 até meados de 2007, a incubadora passou a ter 8 estagiários, 4 pesquisadores, 1 contratado e 7 docentes (ITCP/UNEB, 2007). Atualmente, este número reduziu para 9 membros, contando com apenas com 2 estagiários.

A oscilação, segundo um dos entrevistados, é consequência da falta de financiamentos. Desde que a incubadora tenha recursos, pode contratar novos estagiários, mas, com o fim destes, a incubadora se esvazia. Neste sentido, a dinâmica e a intensidade dos cursos de formação e assessoria variam de acordo com o quadro de membros da incubadora. O que se

observou é que no período das entrevistas, devido ao baixo número de membros, os projetos foram reduzidos, e as atividades não se mostraram intensas, com sobrecargas nos membros.

Retomando a reflexão dos financiamentos, constatou-se nos documentos da incubadora que muitas vezes, os recursos são cortados no meio de projetos, fazendo com que determinadas atividades tenham de ser paralisadas:

Em 2002, com a saída dos profissionais e bolsistas contratados, a incubadora restringiu suas atividades ao atendimento de grupo já incubado, trabalhando de forma precária, sem assumir novas adesões ao projeto (ITCP/UNEB, 2007, p.4).

[...] algumas metas ficaram inconclusas por ter sido o projeto interrompido em janeiro de 2007, antes da sua finalização. Ficaram prejudicadas principalmente as ações relativas às metas de sistematização e letramento sendo suspensas as ações já em curso (ITCP/UNEB, 2007, p.5).

Observa-se, assim, a problemática da dependência do financiamento como fonte de sustentabilidade das incubadoras. Quanto ao perfil de seus membros, em sua maioria, estão na faixa etária de 50 anos, com as profissões de técnicos, pesquisadores e docentes. Outro ponto que chama a atenção é que desde a fundação da incubadora os membros da coordenação parecem ser os mesmos. Isso parece ocorrer mais pela identificação ideológica dos membros da incubadora com esta atividade do que pela intenção de perpetuação no cargo. Parece também que existe um desinteresse e, até mesmo, desprestígio por parte dos demais docentes das Universidades em relação às atividades de extensão, fato observado nos documentos da incubadora:

É importante ressaltar a dificuldade da ITCP/UNEB em conseguir a integração de professores da Universidade à equipe, de forma regular, o que se deve, prioritariamente, ao fato das atividades de extensão universitária não contarem ponto na sua progressão funcional o que faz com que se dediquem mais às atividades de ensino e pesquisa, além da sobrecarga de trabalho que é sempre pontuada (ITCP/UNEB, 2007, p.4).

Além da proposta de criação de um Núcleo para sanar o problema de instabilidade no quadro de membros, não seria uma possível estratégia tentar agregar novos integrantes (mais especificamente estudantes) por meio de atividades voluntárias ou atividades extracurriculares? Talvez isso possa reduzir os refluxos de integrantes, sem depender de financiamentos, e possibilitar novas reflexões para as atividades de incubação.

### **Metodologia de incubação: o papel da Universidade, os critérios de incubação e a educação**

Um dos primeiros preceitos defendidos pela incubadora em seus documentos, ainda no início de suas atividades é visualizar a importância do papel da Universidade por meio da extensão:

Um ponto positivo e fundamental para a ITCP/UNEB é o fortalecimento da Extensão Universitária e a contribuição, na prática (ao desenvolver as ações), para o debate fundamental sobre o papel das Universidades públicas brasileiras, dando visibilidade à sua importância nas sociedades humanas. (...) A Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e Sociedade. (...) A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. Este fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados acadêmico e popular, terá como consequência: a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional; e a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social (ITCP/UNEB, 2001, p.10).

Na concepção da ITCP propõem não apenas a produção acadêmica e a criação de teorias científicas, mas também questionar qual deve ser o papel da Universidade pública e criar mecanismos que possibilitem a dialética entre teoria e prática, voltadas para a criação de saberes acadêmicos e populares.

Quanto à escolha dos empreendimentos que irão incubar, recusa o modo de organização que propõe apenas a prestação de serviços:

Na nossa visão não faz sentido formar a incubadora para substituir a mão-de-obra. Nosso dilema é porque a idéia da incubadora vinha como uma alternativa de geração de trabalho e renda, mas não para substituir o emprego, não para mudar os vínculos de carteira assinada em cooperativa e nem para substituir quem está nos postos de trabalho. Daí o desafio que nós enfrentamos de não optar pelas cooperativas de trabalho. Isso é um desafio muito grande, um dilema muito grande, porque na área de cooperativismo de trabalho há a participação nas licitações. Só que um grupo ganha a licitação e os outros perdem. Outra coisa é que quando se pensa em formar adolescentes e jovens em construção civil para um mercado que está com um índice de desemprego muito alto, você forma o jovem para substituir o pai dele no local de trabalho (ITCP/UNEB, 2001, p.42).

E defende o processo de incubação por meio de cooperativas de produção:

[...] levando a equipe da ITCP a refletir qual o mercado mais apropriado para a sustentabilidade desses empreendimentos coletivos; concluindo-se que as cooperativas de produção apresentam maiores possibilidades de propiciar a criação de novos postos de trabalho e a autonomia dos empreendimentos, já que possuem o controle sobre o seu processo produtivo e, por isso, condições mais favoráveis para assegurar e conservar a coesão grupal, característica fundamental para a ação do empreendimento (ITCP/UNEB, 2001, p.42).

Percebe-se nas passagens do documento da incubadora, a preocupação de não realizar a incubação apenas para geração e renda, mas também constituir uma atividade que possibilite a autonomia dos empreendimentos solidários. Tal afirmativa, comparada com a resposta da pesquisa quantitativa “De como eles visualizam a economia solidária”, parece manter coerência com a argumentação que defende à economia solidária como uma estratégia política que vislumbra não só a geração de renda, mas também a mudança da sociedade.

Por fim, quanto às bases epistemológicas que norteiam a incubação, alguns coordenadores e técnicos, ao escrever um artigo sobre a incubadora, defendem que o processo de formação deve ser contínuo com a socialização do conhecimento produzido, mantendo sempre a relação dialética entre a teoria e a prática:

Outro ponto que deve ser explicitado de forma clara é a ligação entre teoria e prática. O processo vem se dando através de oficinas de trabalho com base na triade prática, teoria e prática. Cada um desses elementos possui o mesmo grau de importância. A premissa norteadora dessa prática é a da leitura do mundo precedendo a dos livros, de acordo com Freire (1993), ou seja, o sujeito constrói sua própria aprendizagem a partir da troca com um companheiro de mesmo nível na aprendizagem [...]. (GUIMARÃES S<sup>25</sup>, et al., s/d, p.22)

A metodologia tem se estruturado a partir da prática, sobre o fazer, através de uma aprendizagem ativa na interação constante entre equipe e cooperantes, num processo participativo, contínuo, trabalhando pela valorização do indivíduo, contribuindo para a construção da sua cidadania (ITCP/UNEB, 2005, p.3).

Esta proposta apoia-se métodos de ensino de Freire (2006a, 1977, 1983). Trata-se de uma educação política, que se fundamenta em uma unidade entre a teoria e a prática, preservando o equilíbrio entre o papel intelectual e o manual. Preserva-se aqui a compreensão de que a educação ocorre além dos cânones formais, dos livros, em que o conhecimento também é produzido na prática, nas relações diárias (HARPER et al., 1986; BRANDÃO, 1981). Ainda, o integrante da incubadora, neste cenário, é comparado ao intelectual orgânico, que realiza um processo de ensino ativo, uma educação libertária, na qual o educador é educado com o educando, compreendendo que todos são detentores de algum conhecimento.

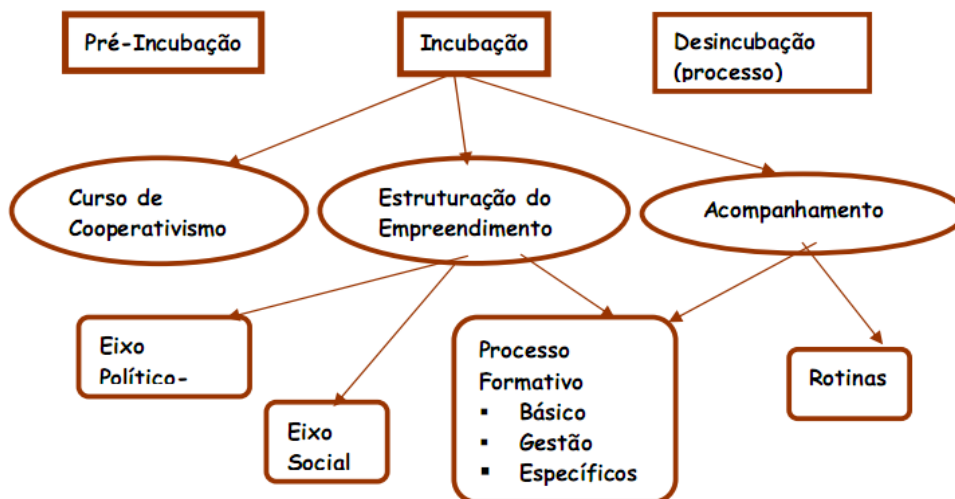
### **Etapas de incubação e os cursos de formação técnica e política**

Segundo a ITCP/UNEB, a incubação é um processo eminentemente pedagógico, que busca a autonomia dos grupos em todas as etapas. Divide-se nas seguintes atividades: fortalecimento dos vínculos grupais; levantamento da realidade local (diagnóstico);

---

<sup>25</sup> Trata-se de uma das coordenadoras da incubadora.

estruturação do empreendimento (espaço de produção e legalização); construção do estatuto; formação em cooperativismo e autogestão; capacitações específicas para as atividades produtivas; construção coletiva de projetos e acompanhamento do grupo na produção e sua comercialização (ITCP/UNEB, 2005). As atividades de incubação ocorrem em três fases, conforme apresentado pela própria incubadora:



**Figura 2 – Metodologia de incubação da ITCP/UNEB**

Fonte: ITCP/UNEB, 2005, p.3.

A análise dos materiais da incubadora revela que, geralmente, a primeira fase da incubação (pré-incubação) é o momento em que ocorrem mais intensamente os cursos de formação política. Constatou-se que existem materiais didáticos referentes aos cursos de formação política criados pela própria incubadora e que utilizam linguagem didática, visando adequar-se à realidade dos empreendimentos solidários. Quanto ao conteúdo, eles se estruturam em quatro módulos: 1 – Autoreconhecimento; 2 – Comunidade e Sociedade; 3 – Mundo do trabalho; e 4 – Cooperativismo.

Quanto o primeiro módulo, Autoreconhecimento, tem por objetivos: precisar o perfil e expectativas do grupo; e construir a conformação do grupo enquanto espaço de relações sociais e solidárias. Busca-se, por meio de reflexões, compreender quem são os indivíduos, por que estão ali, o que fazem coletivamente, o que os aproxima, o que fazem no tempo livre e quais são os valores culturais e atividades sociais do grupo (ITCP/UNEB, s/d).

O segundo módulo, Comunidade e Sociedade, e tem por objetivos: ampliar a identidade do perfil do grupo; refletir sobre o cotidiano da comunidade por meio das relações

estabelecidas e transformando o espaço e as relações de poder; e construir coletivamente o histórico do bairro. Com isso, algumas perguntas-chaves se relacionam ao que o bairro oferece aos moradores, que tipos de organizações existem no bairro, como as pessoas se identificam com o bairro e quais ações culturais presentes na comunidade.

Já o terceiro módulo, Mundo do trabalho, tem por objetivos: ampliar a identidade do perfil do grupo e fortalecer seu vínculo; analisar as transformações políticas e sociais e o impacto nos moradores; e situar e problematizar a reestruturação produtiva, relações de trabalho e perdas dos direitos sociais. Questiona quais escolas, hospitais e infraestrutura existem no bairro, o que entendem por globalização e mercado de trabalho e explora a concepção da “exclusão”.

Por fim, o último ponto abordado, Cooperativismo, intitulado “um novo código de relacionamento social e de produção econômica”, tem por objetivo: reconhecer a cooperação e a solidariedade como forma de organizar a sobrevivência e a reação dos trabalhadores frente ao processo capitalista; e despertar nos participantes a capacidade de provocar mudanças na sociedade. Abordam-se, assim, o histórico do cooperativismo, a força de trabalho, a solidariedade, os princípios do cooperativismo, as diferenças entre empresas capitalistas e solidárias, e a importância da comunicação interna e externa nas cooperativas.

A análise do conteúdo deste material revela que os integrantes da incubadora tratam tanto dos aspectos de formação política organizacional (modos de estruturação das organizações, relações de poder em estruturas autogestionárias, processo decisório, formação de diretorias e comissões, divisão do trabalho, mecanização dos processos, uso da tecnologia e uso das informações) quanto dos aspectos de formação política ideológica (emancipação, valores de coletivismo e solidariedade, participação e criação de redes solidárias, desigualdades sociais, gênero, meio ambiente, limites dos sistemas mercantis e busca de caminhos alternativos ao sistema capitalista). Constata-se nestes materiais que a proposta de uma educação política defendida por Gadotti (2006), Gutierrez (1999a) e Freire (2006a), a qual nega a permanência do *status quo* e propõe a formação de sujeitos e agentes para a mudança social, aparece presente exatamente no momento em que se levantam reflexões sobre as estruturas das comunidades locais (histórico do bairro, análise de políticas públicas, falta de infraestrutura, problemas sociais e exclusão social), bem como quando se abre espaço para pensar novas formas de organizar o trabalho (por meio da criação de empreendimentos solidários, resgatando os valores da cooperação e da solidariedade).

Observou-se também conforme afirma um dos entrevistados, que os temas são abordados de maneira informal, ocorrendo no cotidiano das relações:

O maior método de aprendizado ocorre quando os cooperados vêm para a incubadora e observam os quadros de planejamento e a maneira de trabalho coletivo que a gente realiza e aprendem com nossas atitudes (ENTREVISTADO, 2).

Desta maneira ao confrontar estes conteúdos com as respostas da incubadora na pesquisa quantitativa, constata-se o desenvolvimento dos cursos de formação política organizacional e ideológica de maneira formal e informal, e a criação de seus próprios materiais pedagógicos.

Uma dúvida que surgiu consiste em saber se os cursos de formação política resultam em reflexões que permitem a constituição de utopias ou novos paradigmas para os incubados. Este ponto foi levantado na entrevista, “Será que os incubados visualizam a economia solidária como uma estratégia de mudança social, apesar de viverem esta mudança?” E as respostas dos entrevistados foram:

Ainda não sabemos. Acho que a própria Rede poderia pensar nisso! (ENTREVISTADO, 1).

É... interessante...Eu gostaria de fazer isso, pesquisar isso (ENTREVISTADO, 2).

Parece emergir um ponto de pesquisa interessante para os assuntos relacionados a economia solidária: Como pensam os incubados a respeito desta temática? Os cooperados e associados que vivenciam o cooperativismo e tentam se estruturar de maneira autogestionária conseguem formular novas utopias para a sociedade?

No que se refere aos cursos de formação técnica (Aspectos jurídicos e contábeis, Processos de produção e qualidade, Estoques, Logística, Pesquisa de mercado, Formação de preços e Vendas), geralmente, iniciam-se na segunda fase da metodologia de incubação, após os primeiros cursos de formação política. Os membros da incubadora ainda afirmam que os cursos ocorrem de maneira formal, muitas vezes, em parceria com outras instituições de apoio, e de maneira informal no cotidiano das relações. Nas entrevistas, quando questionados sobre “Quais eram os conteúdos dos cursos de formação técnica?”, fizeram referências às atividades contábeis, jurídicas, financeiras (formação de preços e custos), gestão da cooperativa e à constituição de estatutos. Referente a este último item, em um dos primeiros documentos da incubadora, já afirmavam que:

Em relação à elaboração do Estatuto e do Regimento Interno vem-se percebendo a necessidade de um tempo maior e de novas formas pedagógicas para a sua construção, considerando-se serem estes instrumentos norteadores de todas as ações da cooperativa. No início, eram construídos durante o curso de Cooperativismo: partia-se de modelos já prontos, utilizados por uma cooperativa popular. Verificamos, durante a prática da incubação, que grande parte dos cooperantes não havia se apropriado desses instrumentos. Assim, os Estatutos e Regimentos Internos dos grupos mais recentemente incubados são construídos com um tempo bem maior, em oficinas, simultaneamente às outras ações do processo, partindo-se da construção do conceito, das cláusulas até o seu formato final (ITCP/UNEB, 2002, p.15).

Observa-se, assim, que desde o início da incubadora já existe uma preocupação de criar estatutos e regimentos internos juntamente com o grupo, sem se prender a modelos prontos e respeitando as fases e os momentos de cada grupo.

Quanto aos materiais criados pela incubadora, existe um módulo específico, o quinto, que aborda os cursos de formação técnica e de gestão, intitulado “Estruturação de um empreendimento cooperativo”, cujos objetivos são: conhecer e manifestar-se pela viabilidade da formação da cooperativa; e qualificar o cooperante para o funcionamento e gestão do empreendimento. Dentre as atividades especificadas neste material, constata-se: papel dos conselhos, caráter rotativo das funções, importância das assembleias e das representações, decisões coletivas, significado do estatuto e do regimento interno, contabilidade, aspectos jurídicos, planejamento do empreendimento e análises de mercado.

Todavia, a análise deste documento não revela aprofundamento sobre cada tópico citado, mas apenas palavras-chaves ou títulos do que se propõe a abordar. Também na conversa com os membros da incubadora, percebe-se dificuldade em citar as atividades de formação técnica e em gestão que realizam. Assim, parece haver uma lacuna entre a sistematização destes cursos e a criação de materiais didáticos referentes aos cursos de formação técnica, que não ocorre detalhadamente como nos cursos de formação política.

Esta mesma consideração foi levantada por Meira (2005) ao estudar os processos de gestão da ITCP/UNEB. Apesar de realizar sua análise sobre os processos de gestão centrados nos cânones convencionais da administração (produção, marketing, finanças, controle de qualidade), a autora constatou a falta de instrumentos e métodos voltados para os aspectos técnicos e da gestão no processo de incubação, fato que ainda parece presente na incubadora.

Neste ponto, os integrantes da incubadora levantaram uma possível justificativa para a ausência de constituição de módulos ou materiais formais para os cursos de formação técnica:

Depois de diversos anos de incubação, concluímos que os cursos de formação ocorrem no cotidiano das relações. Isto é mais importante do que criar materiais



prontos e aplicarmos a todas as incubadoras na mesma fase e da mesma forma (ENTREVISTADO, 2).

O que se defende aqui, posição compartilhada com dos integrantes da incubadora, não é que os cursos de formação tenham que ser modelos fechados e utilizados de maneira genérica para cada empreendimento, mas que a sistematização destes cursos deve possibilitar o repensar da maneira como as atividades de formação e os instrumentos de gestão estão sendo utilizados e potencializar a criação de ferramentas de gestão adaptadas à realidade dos contextos autogestionários.

Ao comparar os dados da pesquisa quantitativa com os resultados da qualitativa, observa-se que a incubadora desenvolve cursos de formação técnica e que estes ocorrem mais de maneira informal. Contudo, o que se nota de contraditório é que a mesma afirma na pesquisa quantitativa que 60% do material utilizado nos cursos de formação técnica é criado pela incubadora, fato não observado na prática.

No que se refere à comparação entre as atividades de formação técnica e política, os integrantes da incubadora levantaram dois pontos significativos. O primeiro é que os cursos de formação política e técnica, muitas vezes, ocorrem conjuntamente:

[...] então até quando você faz uma oficina para trabalhar custos, toda esta parte política é trazida para dentro da oficina de custos, embora a gente imagina que não tenha nada a ver. Então, a subjetividade vem toda. Até quando você pergunta, “Qual o material você usa para fazer isto?” Daí, aparece todo o conflito do grupo naquele momento. [...] Então, toda oficina, é pretexto para trabalharmos subjetividade, a formação, o cooperativismo.[...] A gente costuma dizer: politizar o que é trazido (ENTREVISTADO, 2).

O segundo ponto é o interesse específico dos incubados para os cursos de formação. Ou seja, a demanda por determinadas temáticas está relacionada ao momento em que estão passando:

Enquanto não tem máquina, algum maquinário, você faz o curso básico de cooperativo. Mas quando vem a máquina e vem o trabalho, acontece alguma coisa que eu me surpreendi. Daí, tem uma dificuldade que uma concentra na linha, outra no trabalho, e diz: “Pode falar que eu estou ouvindo!” Daí, você tem que pensar. A necessidade agora é de trabalho mesmo. Daí, vemos que é necessário uma formação básica também, mas algo mais prático, não tão exaustivamente, como a gente fazia com a COOFE, num processo mais simples, num lanche, dando um tempo para as pessoas. Porque quando chegam as máquinas, as atividades práticas, há um refluxo. [...] Elas sentem que parecem que sabem tudo de cooperativismo (ENTREVISTADO, 1 e 2).

Observa-se, assim, que a utilização de cursos de formação política de maneira “bruta” neste momento não se torna a melhor estratégia, tornando necessário repensar novos métodos de abordar a temática neste contexto.

Por fim, é importante ressaltar que os processos metodológicos expostos estão sofrendo modificações. Segundo os membros da incubadora, eles realizaram algumas mudanças no que se refere ao processo de incubação apresentado anteriormente. Se antes o processo de incubação ocorria em três grandes módulos sequenciados: Pré-incubação (o momento de maior intensidade nos cursos de formação política), Incubação (centrado mais nos cursos de formação técnica e gestão) e Pós-incubação (avaliações e aumento da autonomia do grupo), hoje, apesar de tentarem manter estes três módulos, eles não são realizados de maneira sequenciada, mas de acordo com a demanda do grupo:

Em vez de fazer aquela coisa sequenciada, tentamos focar no grupo. O objetivo claro do grupo qual é? E fazer concomitantemente o processo de formação com a prática. Os cursos de formação de gestão, de contabilidade, quando não demandados, não ficava nada, e acabam que necessitavam serem retomados. (ENTREVISTADO, 1).

Contudo, esta nova proposta também gera problemas:

[...] prejudicou agora esta formação no cooperativismo. E como eles formam na prática, está faltando, eu acho, aquela formação básica no cooperativismo: a história do bairro, o resgate da autoestima, porque o nome, depois, até chegar no mundo do trabalho. Isso não estamos conseguindo fazer... Mas está claro que a coisa sequenciada assim não funciona. Tem que ser de acordo com a prática, mas prejudica também esta formação cooperativa (ENTREVISTADO, 1).

Como se observa na citação acima, a proposta de realização dos cursos de formação de acordo com a demanda faz com que a formação não seja um processo maçante, descolado da realidade e do interesse dos cooperados, mas algo prático, dinâmico, buscando ressignificar o saber para a realidade dos incubados. Contudo, este mesmo processo, por não seguir certa sistematização, pode levar também a um descompasso nos processos de formação, conforme levantado por um dos coordenadores da incubadora. Assim, este parece ser o grande desafio metodológico da ITCP/UNEB: criar estratégias que visem realizar cursos de formação sem processos sistematizados, mas que possibilitem também repassar conhecimentos técnicos, de gestão e políticos, de acordo com o interesse dos incubados.

### **Materiais e estratégias pedagógicas**

Dentre os materiais e as estratégias pedagógicas utilizados pela incubadora, estes variam de apostilas didáticas (exposto anteriormente) à utilização de filmes, textos, dinâmicas em grupo, processos de imersão, resgates histórico-culturais e participação em instâncias da economia solidária. Segundo a própria incubadora:

Textos, vídeos, informações que chegam pela mídia e o cotidiano dos cooperantes são os recursos metodológicos utilizados. Nas oficinas os conteúdos são discutidos, os conceitos internalizados e re-significados pelos grupos (ITCP/UNEB, 2005, p.4).

Observa-se nesta passagem a preocupação em criar materiais e em readaptá-los à realidade dos incubados, conforme as perspectivas de Freire (2006a) de que a produção do saber deve ocorrer respeitando o interesse e a realidade dos educandos. A incubadora ainda afirma nos documentos que todos os materiais e produtos são criados e elaborados junto com os incubados:

Vale salientar que, não só o estatuto social e regimento interno, mas todos os produtos da cooperativa/empreendimento – logomarca, estudo de viabilidade econômico – financeira, projeto para captação de recursos – são elaborados com os grupos a partir da construção coletiva dos conceitos e se constituem em importantes instrumentos pedagógicos no processo formativo para a autogestão (ITCP/UNEB, 2005, p.3).

Sobre os projetos para captação de recursos, conforme mencionado na passagem anterior, estes são destinados em nome das cooperativas incubadas:

Outro pressuposto na nossa metodologia, o grupo é proponente do projeto. Nós construímos juntos em oficinas, mas eles se apropriam de mandar e aguardar os resultados (ENTREVISTADO, 2).

Além de realizarem em conjunto toda a produção com as cooperativas e de assinarem os projetos em nome delas, também afirma utilizar a metodologia pedagógica de imersão, que consiste em uma técnica de aprendizado na qual os incubados se inserem em contextos similares aos seus, mas que já obtiveram determinado êxito nas atividades exercidas. Ou seja, apresentam outras cooperativas e associações que se estruturam de maneira autogestionária e que conseguiram manter sustentabilidade e autonomia, servindo de referência para os membros das cooperativas incubadas.

Vinculado ao processo de imersão, nos documentos da ITCP foi relatado que buscam também a participação dos incubados em eventos e fóruns relacionados à economia solidária:

Durante todo o processo de incubação foram experimentadas ações para a construção de parcerias com objetivos diversos: troca de experiências, avaliação processual, construção e reorientação da metodologia, ampliação dos limites de ação, obtenção de recursos, mercado e crédito para as cooperativas (ITCP/UNEB 2001, p.37).

Os empreendimentos têm participado dos fóruns onde esteja em pauta a economia solidária, o Cooperativismo Popular; de cursos voltados para a gestão dos empreendimentos articulados pelos cooperantes e outras parcerias além da ITCP/UNEB; de feiras solidárias locais – exemplo: a COOFE, a COOPERTANE e a COOPERCORTE participaram, recentemente, de uma feira solidária, em Salvador (ITCP/UNEB, 2005, p.5).

Outra estratégia pedagógica abordada consiste nas “provocações” por meio de filmes, que visa questionar e revelar desejos e necessidades reprimidas no grupo e resgatar as histórias de vida dos incubados:

Mas o curso de cooperativismo possibilitou alguns resultados significativos. Elas eram muito comportadas dentro do grupo. Daí, passamos lá um vídeo dentro do grupo sobre o trabalho. Daí, começou uma agitação no grupo, um comportamento original que estava inculcado no grupo. Daí, retomaram as propostas de trabalhos com ervas e folhinhas. Toda a cultura que estava quietinha. A vó era índia. Grande parte se manifestou e uma pequena parte ficou quietinha. E, a partir daí, ficaram mais receptivas. Coisas que elas não falavam entre elas no Centro Batista elas começaram a trazer no grupo, com o resgate histórico, cultural da comunidade (ENTREVISTADO, 2).

Constata-se, assim, que as “provocações” e os resgates culturais possibilitam que os incubados despertem alguns valores, ou sentimentos, que, muitas vezes, estão reprimidos ou menosprezados pelos valores da atual sociedade, principalmente no que se refere a aceitar como natural as hierarquias e a obediência às instâncias superiores. Associado ao resgate de história de vida, os membros da incubadora buscam também repensar a definição de trabalho:

Como é que a gente vai trabalhar o conceito de trabalho? Tudo bem, não vamos entrar na concepção de trabalho. Vamos falar de experiências de trabalho ao longo da vida. Você já trabalhou? E uma delas respondeu: “Não”, sendo que elas trabalhavam demais. Na mesma cooperativa, tem duas irmãs. E cada uma falava das suas experiências do trabalho. Uma falava que chegava da escola e tinha um trabalho: “Lavar minha farda. Daí, depois, eu ia brincar e tal”. Agora, a outra irmã, que tem uma visão mais distante do cooperativismo, daí essa já veio com uma coisa mais capitalista do trabalho. Em toda experiência, ela jogou fora toda a história de trabalho na sua infância, apenas relatando fatos do emprego formal (ENTREVISTADO, 2).

Esta proposta remete às concepções de Gadotti (2006) de uma educação política que questiona a ideologia presente no trabalho, pois mostra que o trabalho dos incubados não se limita apenas às atividades formais, mas que cuidar de casa e realizar as diversas ocupações informais se caracterizam também por um modo de trabalho tão legítimo quanto o formal. Assim, as estratégias por meio de “provocações”, de resgates da história de vida e da reconstrução do conceito de trabalho parecem tanto servir aos processos de formação (político e técnico) quanto resgatar a autoestima dos grupos incubados.

Por fim, ao retomar um dos primeiros documentos da incubadora, formulado com o intuito de constituir a metodologia da ITCP, estabeleceram-se alguns princípios que deveriam nortear a equipe nas atividades de incubação:

- Apresentar a proposta de maneira clara e informal.
- Deixar claro o sentido de profissionalização: “Não estamos fazendo sacerdócio ou filantropia”.
- Utilizar linguagem clara e acessível (ITCP/UNEB, 1999, s/p).

Estes princípios levantados naquele contexto mostram a preocupação de utilizar linguagens adequadas à realidade dos empreendimentos incubados e de reafirmar o que defendem. Ou seja, as atividades de incubação vão além da geração e renda. Observou-se ainda propostas de uma educação política emancipatória quando: abordam que o saber não ocorre apenas em ambientes formais e de modo formal; o processo metodológico de ensino e aprendizagem ocorre de modo dialético entre o incubado e o incubador; realizam uma crítica às concepções ideológicas do trabalho formal; e existem tentativas, por meio de reflexões, de criticar a atual estrutura da sociedade e de apresentar novas propostas de organização do trabalho.

### **Concepções da gestão, sua ressignificação e os projetos de pesquisa**

No que se refere à concepção da neutralidade da gestão, constatou-se em trabalhos publicados pelos coordenadores e técnicos e nos documentos institucionais da incubadora que compartilham das perspectivas teóricas de Tragtenberg (1971), Paes de Paula (2005a) e Nogueira (2001, 2005) de que a gestão não é neutra, e por isso precisa ser adequada à realidade dos empreendimentos solidários:

A incubadora vem constatando, ao longo da sua experiência, que os instrumentos utilizados para a gestão das empresas capitalistas tradicionais não se adequam às especificidades dos empreendimentos autogestionários da economia popular solidária. Reflexões sobre os resultados das ações implementadas somadas às contribuições dos grupos durante processos avaliativos mais os resultados do diagnóstico educacional apontaram para a necessidade do desenvolvimento de uma tecnologia educacional inovadora no que diz respeito à ambiência e conteúdos de formação, no sentido de potencializar os processos de construção e organização do conhecimento produzido pelos coletivos (GUIMARÃES S., et al, 2007, p.27).

Desta maneira, afirmam a necessidade de criar modos de gestão e de propor a criação de tecnologias sociais para os empreendimentos solidários, como um dos princípios da metodologia da incubadora:

A incubação de empreendimentos populares autogestionários é um processo educativo fundamentado na construção coletiva do conhecimento e referenciado no reconhecimento dos diferentes saberes e nas experiências dos atores envolvidos, buscando valorizar o indivíduo, sua comunidade num processo de desenvolvimento de tecnologias sociais nas áreas de formação, gestão, desenvolvimento de novos produtos. Assim, o campo acadêmico se volta, também, para a práxis e para o desafio de viabilizar as iniciativas (GUIMARÃES S., 2008, p.1, grifo nosso).

Dentre os princípios que norteiam a incubadora podemos relatar:

- Construir coletivamente o conhecimento produzido durante o processo de incubação;
- Promover uma capacitação continuada na produção e gestão
- Investir na inovação tecnológica – nos processos e produtos.
- Trabalhar cada vez mais a cadeia produtiva.
- Incorporar práticas de leitura e escrita transversalmente nas atividades relativas ao processo de incubação (ITCP/UNEB, 2006, p.15, grifo nosso).

Observa-se que no plano teórico existe a consciência da necessidade de criar tecnologias sociais que visem à ressignificação do conhecimento produzido e atendam às demandas das organizações autogestionárias. Quando se analisaram os materiais da incubadora e se questionaram os entrevistados sobre quais atividades desenvolvem neste sentido, foram relatadas: (i) a criação de tecnologias sociais para materiais de sisal; (ii) a constituição de pães integrais para as comunidades locais; (iii) criação de produtos para deficientes visuais; (iv) criação de metodologias para atividades de letramento; (v) adaptação de planilhas de controle de produção; e (vi) a contabilidade social.

No que se refere às duas primeiras propostas de tecnologias sociais, constatou-se que estas se constituíram em parceria com departamentos da UNEB, com o objetivo de criarem produtos inovadores para as incubadas. Foram criados componentes de edificações em fibra de sisal a serem produzidos pela Cooperativa de Produção de Jovens da região do Sisal (COOPERJOVENS<sup>26</sup>) e o desenvolvimento de produtos de panificação pela Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira (COOFE), voltados para pessoas com carências nutricionais da comunidade local:

Desde a sua concepção, a ITCP/UNEB busca a interação com os diversos departamentos da UNEB para o desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica demandados nos processos de incubação. Assim ocorreu com o Colegiado de Química e com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento/CEPED (hoje, vinculado à UNEB) no projeto *Desenvolvimento de componentes de edificações em fibra de sisal - argamassa a serem produzidos de forma autogestionária/PROSISAL*, em conjunto com a COOPERJOVENS - Cooperativa de Produção dos Jovens da Região do Sisal. Atualmente, realizam-se articulações com o Colegiado de Nutrição, em conjunto com a COOFE - Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira, para a formulação de produtos de panificação enriquecidos destinados a grupos com necessidades nutricionais especiais. Em conjunto com a Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira/COOFE, desenvolvimento de

---

<sup>26</sup> A COOPERJOVENS e a COOFE são duas cooperativas incubadas pela ITCP/UNEB, as quais serão aprofundadas adiante.

produtos de panificação enriquecidos voltados para pessoas sob orientação nutricional, numa articulação local com o posto de Saúde do bairro onde se localiza a cooperativa (ITCP/UNEB, 2005, p.5).

Mais especificamente no que se refere à constituição do projeto de fibra de sisal na COOPERJOVENS, cita-se:

Este projeto, em andamento, com apoio financeiro da FINEP - Programa HABITARE e do Banco do Nordeste, propõe o desenvolvimento tecnológico de um produto inovador, tanto no material, ao utilizar compósitos de matrizes de argamassas reforçadas com fibras de sisal, quanto na concepção espacial (design), para a fabricação de componentes para edificações, drenagem ou irrigação, a exemplo de telhas e calhas, a serem produzidas de forma autogestionária. Ressalta-se que os componentes a serem produzidos foram definidos pelas comunidades locais através de seminários e pesquisa de demanda (ITCP/UNEB, 2005, p.7).

Pelas matérias-primas disponíveis na região, optou-se, a curto prazo, pela produção de reciclagem e artefatos de papel de fibras, considerando a potencialidade local e a necessidade de um trabalho voltado para a conservação e a preservação do meio ambiente. Nessa mesma perspectiva, a longo prazo, a Cooperjovens vem estruturando um pólo agroindustrial para a produção de componentes de edificações em argamassa reforçada com fibras de sisal, como uma alternativa aos materiais produzidos com o amianto. [...] cujos resultados parciais já permitem a produção de telhas não estruturais, lavanderias e coxos, dentre os produtos identificados na pesquisa de demanda realizada durante o projeto, na região (SANTO et al, 2006, p.1).

Observa-se, assim, que a incubadora enfatiza que o projeto foi constituído visando à inovação de produtos para a cooperativa. Mas também foi produzido de maneira autogestionária pelas comunidades carentes. Sobre a produção de pães integrais pela COOFE:

Como nossa incubadora faz parte da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (Proex), sempre buscamos desenvolver produtos novos, com o apoio de estudantes e pesquisadores. Com a participação de discentes de Nutrição, vimos que tinha uma demanda específica de um pão integral, rico em fibras, para a população desnutrida da região que a ITCP está instalada (GUIMARÃES S., 2008, p.1)

O pão enriquecido com sementes de abóbora, rico em zinco, ferro e fibras, já é produzido e comercializado pela COOFE, após passar pelas análises sensoriais e análises laboratoriais e está à venda com preço diferenciado para os grupos de hipertensos e diabéticos atendidos pelo posto de saúde (conforme subsídio definido no projeto aprovado pela Petrobrás) e com o preço normal de venda, para a população em geral. A ilustração 3 mostra a apresentação e degustação do pão integral de semente de abóbora para grupos de diabéticos e hipertensos acompanhados pelo Posto de Saúde do bairro de Engomadeira. Outro produto desenvolvido é uma barrinha de cereal, adicionada de sementes de abóbora, que passou pelas análises sensoriais e está em estágio final de avaliação laboratorial (análises bromatológicas). Vale ressaltar que os produtos foram desenvolvidos nas dependências da COOFE, já estruturadas segundo orientações da Vigilância Sanitária, e que as instalações da cooperativa funcionaram como espaço de vivência prática dos alunos de Nutrição e dos cooperantes (GUIMARÃES S., et al., 2007, p.29).

Ao retomar as respostas da incubadora na pesquisa quantitativa sobre a realização de pesquisas vinculadas às temáticas da economia solidária, observa-se que esta afirmação parece se confirmar.

Ainda referente à criação de produtos inovadores, a incubadora relata que desenvolveu produtos para deficientes visuais, elaborados pela Associação de Trabalhadores Cegos:

Com a AATC – Associação Alternativa dos Trabalhadores Cegos, desenvolveu um equipamento para o processo de estampagem de EVA - etileno-vinil-acetato (emborrachado), específico para a utilização por pessoas com deficiência visual e o projeto de brinquedos/jogos educativos em EVA a serem produzidos pelo grupo (ITCP/UNEB, 2002, p.17).

Outro ponto relatado foi a tentativa de criação de metodologias voltadas para alfabetização:

[...] a incubadora vem construindo uma metodologia voltada para a alfabetização e letramento dos coletivos, constituindo uma tecnologia social enquanto inovação no âmbito educacional demandada da necessidade dos cooperantes de se apropriarem da escrita e da leitura, num contexto de trabalho cooperativo (ITCP/UNEB, 2007, p.19).

Contudo, esta proposta foi paralisada em sua fase de execução, pois ocorreu o cancelamento do projeto que financiava os profissionais para a atividade (ITCP/UNEB, 2007).

Observa-se até aqui que o desenvolvimento de tecnologias sociais está voltado apenas para a criação de produtos inovadores e processos pedagógicos. Todavia, um dos primeiros pontos de tentativa de ressignificação gerencial é o caso de uma cooperativa incubada que realiza o controle de vendas em rabiscos de restos de papel. Ao contrário do que foi proposto, em planilhas fixas e folhas alinhadas, os integrantes da ITCP constataram que os incubados conseguem realizar o processo de controle:

[...] a gente queria que eles utilizassem planilhas e folhas inteiras e brancas para contabilizarem suas custos. Hoje, vemos que os pedacinhos de papéis que eles utilizam servem para o controle de suas atividades (ENTREVISTADO, 1).

Com este exemplo, não se está afirmando que o uso de restos de papéis é uma tecnologia social nem um novo modo de ferramenta de gestão, mas que a maneira como o grupo realiza seu controle, diferente do modo convencional de gestão e, talvez, menos eficiente em uma lógica convencional de padrões administrativos, é um indício de tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial, porém não criada ou ressignificada pela incubadora, mas pelos próprios incubados.



Por fim no que se refere à proposta da contabilidade social, tema de monografia de um dos estagiários da incubadora, parece ser a tentativa mais próxima da ressignificação do conhecimento gerencial criada pela ITCP. Busca-se com esta proposta adaptar as terminologias da contabilidade à realidade dos incubados e refletir sobre a importância da contabilidade para melhorar a gestão nos empreendimentos solidários:

Nesse contexto surge a proposta do Contador-Educador para contribuir com as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP's) na atuação de fomento aos empreendimentos produtivos, fortalecendo, efetivamente, a construção e a implementação de políticas públicas, capazes de defender a dinâmica e a cultura dos grupos marginalizados (SANTOS<sup>27</sup>, 2009, p.1).

Especificamente, pretende-se produzir, em conjunto com os envolvidos nos empreendimentos populares e nas ITCP's, um modelo de contabilidade que seja capaz de simplificar o entendimento acerca das exigências dos instrumentos legais no que se refere aos tributos e obrigações, bem como mostrar a relevância do profissional de contabilidade para o desenvolvimento dos grupos produtivos assessorados pelas ITCP's. As questões que nos guiam são a de como elaborar esse tipo de sistema contábil adequado aos empreendimentos de economia solidária, a transformação do atual sistema contábil num instrumento de fácil manipulação no interior dos empreendimentos, e o lugar, o papel e o perfil do contador-educador nesses processos (SANTOS, 2009, p.4).

Diante destas passagens, o que se constata é a proposta da criação de instrumentos de contabilidade em uma linguagem acessível e adaptada à realidade dos empreendimentos solidários. Sobre o papel do contador, afirma-se:

O profissional de contabilidade que, de alguma forma, está inserido nesse contexto de procedimentos das cooperativas, pode contribuir para a qualidade e o fortalecimento propondo um novo sistema contábil direcionado aos grupos produtivos ligados a economia solidária, ou seja, um sistema de inserção nesse processo que acompanha os grupos produtivos desde seu nascimento, contribuindo de forma prática e objetiva atendendo a dinâmica da legislação, bem como das questões legais destacadas em todos os âmbitos governamentais, no qual evidenciamos os procedimentos iniciais de legalização, manutenção e de planejamento tributário, sendo o mesmo de grande preocupação para quem pretende gerar renda com a produção (SANTOS, 2009, p.12).

Para facilitar o acesso dos procedimentos contábeis e burocráticos legais, o contador-educador deverá conhecer os princípios do grupo produtivo, contribuindo para que o mesmo possa ter uma estrutura coesa no que se refere à organização da entidade, pois a sociedade “culturalmente” pensa na informalidade sempre quando se retrata a qualquer atividade popular (SANTOS, 2009, p.15).

De acordo com o grupo produtivo, o contador-educador deve implementar um sistema de fácil entendimento dessas questões, bem como levar a uma reflexão para que os responsáveis por esses empreendimentos solidários possam construir propostas a fim de lutar por melhores tratamentos tributários nas cooperativas populares (SANTOS, 2009, p.16).

---

<sup>27</sup> Santos, foi um dos estagiários da incubadora, responsável pela proposta do Contador Educador.

A contabilidade social visa, também, acompanhar os grupos desde sua fase inicial, atender a dinâmica da legislação e repensar as questões tributárias. Apesar de não romper com a lógica atual do sistema tributário (ou seja, de não pagar impostos, propondo, assim, um novo paradigma desvinculado do Estado), a criação de instrumentos que facilitem melhorias no processo de gestão dos empreendimentos solidários e que respeitem suas peculiaridades parece ser um avanço no campo de inovações para a ressignificação do conhecimento gerencial.

Com os relatos apresentados, observa-se que os membros da incubadora negam a visão de neutralidade da gestão e propõem tentativas de repensar a gestão para um contexto alternativo. No entanto, estas tentativas ocorrem mais por meio do desenvolvimento de inovações no campo dos produtos para as cooperativas (fibra sisal, pães integrais e EVA) e da abordagem de novas metodologias de ensino. As tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial pela incubadora emergem apenas na proposta da contabilidade social. Observa-se, assim, que parece existir um grande desafio para a criação de ferramentas gerenciais para os empreendimentos solidários.

### **Concepções da economia solidária e a formação interna do grupo**

Na primeira fase da pesquisa, a incubadora afirmou que debate entre seus membros o papel da economia solidária e que o posicionamento é de contraponto ao atual sistema de economia mercantil. Esta afirmativa está presente nas premissas da incubadora:

A prática cooperativa autogestionária exige uma mudança de percepção e uma nova maneira de estar no mundo. Em contraposição à competição, tem-se a cooperação; em contraposição ao individualismo, tem-se a solidariedade; em contraposição aos processos de gestão hierarquizados, tem-se a autogestão (ITCP/UNEB, 2005, p.3).

Nesta passagem o que se propõe é um trabalho que não se limita apenas à geração de renda, mas também à permanência de valores solidários e à negação da competição. Esta mesma perspectiva se manteve presente na fala dos entrevistados, alegando que visualizam a economia solidária como uma saída para uma nova lógica de relações, baseadas na ética e no fim da hierarquia. Sem se prenderem a definições conceituais, definiram a economia solidária como uma alternativa ao atual sistema, mas repleta de desafios e dificuldades:

[...] é uma forma de produzir com ética, pensar no outro, incluir o outro. Se você pensa em ética, você pensa em incluir, você pensa em afetos cada vez mais de pessoas, na participação, sem direção e sem hierarquia (ENTREVISTADO, 1).

É aquela que se opõe ao capitalismo, se opõe à selvageria financeira, se opõe à exploração do homem pelo homem, se opõe à estrutura, que, de um lado, enriquece e de outro, empobrece. É uma economia que se opõe à soberania; é uma economia que contribui para o desenvolvimento social de uma forma mais justa de uma forma mais igualitária. É uma economia que não só existe com uma estrutura, sendo realizada de fato com as cooperativas, associações, mas trabalha também com políticas públicas, com ideais que, de certa forma, podem transformar a outra economia. É uma economia que busca a geração de renda de forma mais justa e igualitária. Então, eu posso definir como uma economia contra-hegemônica, que luta por uma hegemonia que não é local; é global mesmo (ENTREVISTADO, 3).

Uma economia mais humanizada, com relações mais éticas, com relações mais humanas e com mais oportunidades. É um conceito novo, que vem sendo construído. Não há um consenso. Cada um concebe de uma forma. Mas eu acho que é o homem como centro, a relação ética, uma economia mais humanizada, menos perversa, que inclua, que gere oportunidade. [...] Já que enquadrada com o processo emancipatório, que promova o homem a emancipação das pessoas (ENTREVISTADO 2).

Quanto aos desafios da economia solidária hoje, afirma-se:

O nosso Estado. O Estado não é, de certa, forma emancipador, nem gerador de liberdade. Pelo contrário. A economia solidária está num contexto muito adverso, para que ela germine. Fica conflitante (ENTREVISTADO 2).

Todavia, um dos entrevistados relatou que, apesar destas dificuldades, os fatores que motiva o grupo consiste em conciliar a militância com o trabalho, na crença de outro mundo:

O que nos envolve é esta construção, que tem também junto uma ação política. Para nós, é uma militância política, que nos norteia que nos motiva enquanto pessoa. É um outro mundo. É uma militância junto com o trabalho (ENTREVISTADO, 1).

Observa-se assim, o posicionamento de que a economia solidária para os entrevistados é outra economia, que procura se estruturar para além do capital. Interessante observar também que durante as conversas com os integrantes da incubadora eles defenderam o distanciamento do movimento de economia solidária do Estado, visto que este pode instrumentalizar o processo de mudanças da sociedade. Outro membro relatou que o Estado é o limitador da emancipação do homem e que, apesar de recorrerem aos editais, estes já instrumentalizam o próprio processo de incubação. Tais posicionamentos caminham em direção contrária à visão de Singer (2002) e, aparentemente, hegemônica hoje, que aproxima a economia solidária do Estado e que compartilha da proposta de conciliar a competição com a cooperação. Todavia, apesar de terem esperança na economia solidária como alternativa ao atual sistema econômico e de negarem a aproximação com o Estado e com as propostas de conciliar a cooperação com a competição, não revelaram nas entrevistas e nos materiais das incubadoras propostas de como realizar esta mudança e tampouco de fomentar o debate referente à criação de teorias sociais.

No que se refere à formação interna da incubadora, afirmaram que pretende desenvolver cursos como proposta de nivelamento para os novos membros, pois, segundo um dos coordenadores, os grupos anteriores que entraram tinha dificuldades de acompanhar os processos de incubação. Este fato também consta até em um dos relatórios da incubadora:

De forma processual e gradativa, a partir do segundo semestre de 2005, os alunos integrados à equipe da ITCP perceberam e colocaram a necessidade de haver um processo formativo introdutório mais aprofundado dos temas centrais de cooperativismo, autogestão e economia solidária. A formação dos alunos, até então, vinha se dando como relatado anteriormente, nas vivências das diversas atividades dos processos de incubação (ITCP/UNEB, 2007, p.29).

Desta maneira, observa-se aqui um dos problemas presentes na economia solidária levantado por Vieitez e Dal Ri (2001): a dificuldade de formação política entre os membros da incubadora. No entanto, nota-se também que, apesar de não ser suficiente, a própria vivência na incubadora é um processo de aprendizado, modificando a compreensão de um dos entrevistados sobre a contabilidade e economia solidária:

É, eu entrei aqui porque, primeiro, eu sabia que tinha uma incubadora. Eu tinha em mente que era um trabalho social. Daí, eu vim ajudar aquelas pessoas a fazer a contabilidade, o DRE. Quando eu cheguei aqui, aquela técnica, aquela coisa de conta foi se perdendo. Eu não fazia contabilidade, eu fazia incubação. Daí, eu comecei a compreender o que era economia solidária de fato. [...] Aqui, eles não cobravam produção, como numa empresa você cobra; eles cobravam conhecimento. Para eles não tinha problema se eu estivesse aqui lendo um livro ou artigo sobre economia solidária. Eu sentia que isso era mais importante do que a questão da técnica. A técnica é técnica, mas o pensar é subjetivo. Essas situações subjetivas vão trazer informações para eu desenvolver melhor o objetivo. [...] Daí, eu comecei a entender que a questão da contabilidade tinha um sentido mais amplo (ENTREVISTADO, 3).

### **Parcerias, articulações da incubadora e o repasse do conhecimento produzido**

A análise das parcerias e das articulações da incubadora permite constatar que estas foram estabelecidas em diversas instâncias, podendo-se relatar primeiro a constituição de um banco solidário. Este surgiu das dificuldades de financiamento e crédito para as cooperativas, de modo que uma parceria com a escola de administração da UFBA possibilitou a criação do Banco da Solidariedade (BANSOL), entidade que concedia empréstimos a algumas cooperativas da ITCP/UNEB, a taxas reduzidas de juros:

Quanto ao crédito, identificaram-se várias possibilidades de concessão de pequenos montantes (microcrédito) por instituições como Organizações Não Governamentais e Sociedades de Crédito, a exemplo dos “Bancos do Povo”, para micro

empreendimentos e pessoas físicas. Existe disponibilidade de crédito, também para empreendimentos de médio porte que se adéquem aos programas disponíveis nos bancos de desenvolvimento, que comprovem a viabilidade econômica dos projetos pretendidos. As dificuldades ficaram evidentes exatamente para as cooperativas populares incubadas, pois demandam crédito inicial para investimento, necessário à sua inserção no mercado, acessível quanto ao montante, condições de pagamento e garantias creditícias. Na busca de alternativas, uma parceria está sendo construída com o NEPOL – Núcleo de Estudos sobre o Poder Local da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), na constituição do BANSOL – Banco da Solidariedade, um projeto com a finalidade de construir alternativas de crédito popular e solidário (ITCP/UNEB, 2001, p.45).

A incubadora relata também que participou da constituição de fóruns de cooperativas populares e que faz parte atualmente do Fórum Baiano e Fórum Brasileiro de Economia Solidária:

A articulação entre os grupos em processo de incubação começou logo no início das atividades da ITCP/UNEB, em maio de 2000, a partir de uma provocação da incubadora numa reunião geral com os cooperantes dos diversos grupos. A provocação objetivava a troca de experiências e o fortalecimento dos grupos na articulação para acesso ao mercado, crédito/financiamento, políticas públicas. Propôs-se a discussão para a criação de um Fórum de cooperativas populares, inicialmente constituído pelos grupos acompanhados pela ITCP, com ampliação posterior para outros grupos estruturados com os mesmos princípios do Cooperativismo Popular. O Fórum de cooperativas populares foi constituído, de forma autônoma, ampliado com a integração de grupos não acompanhados pela ITCP/UNEB, se transformou no Fórum Permanente das cooperativas populares e, atualmente, tem representações nas coordenações dos Fóruns Baiano e Brasileiro de economia solidária (ITCP/UNEB, 2005, p.4-5).

A ITCP/UNEB participou ativamente na construção do Fórum Baiano de economia solidária, em junho de 2003, bem como do Fórum Brasileiro. No período entre a elaboração do projeto para o PRONINC, a sua aprovação e implementação houve um afastamento da ITCP/UNEB do Fórum Baiano por conta do acúmulo de atividades. Entretanto, com a ampliação da equipe já retomamos as discussões para o retorno à participação no Fórum ao tempo em que se processa a formação dos novos alunos na área de economia solidária, tema de um dos grupos de estudo em andamento na incubadora (ITCP/UNEB, 2005, p.6).

Todavia, observa-se pelo segundo relato que, apesar de a incubadora contribuir ativamente para a constituição do Fórum Baiano de Economia Solidária, a necessidade de ter que elaborar projetos para angariar financiamentos e o quadro de profissionais enxuto daquele momento levararam os integrantes da incubadora a não participarem ativamente do Fórum. Este parece mais um exemplo da dependência que os financiamentos causam. Despendem tempo para a atividade de elaboração de editais e influenciam no quadro de membros da incubadora, afetando as dinâmicas das atividades.

Além da constituição de um banco popular e da participação nos Fóruns de Economia Solidária, os membros da incubadora anunciaram também tentativas de criação de políticas públicas:

A preocupação com a adoção de políticas públicas voltadas para a economia solidária sempre foi uma constante nas ações da ITCP/UNEB, seja no âmbito do crédito para os empreendimentos solidários – em fevereiro de 2000, realizamos o Seminário Nacional “*Crédito e Microcrédito para cooperativas populares*” – como também no que diz respeito aos aspectos da legislação que impedem o fortalecimento dos empreendimentos populares solidários – em 2004, uma das cooperativas incubadas obteve o seu registro na Junta Comercial do Estado com 13 associados; em outro momento, através de um questionamento nosso, a OCEB – Organização das cooperativas do Estado da Bahia deixou de emitir boleto bancário de cobrança para inscrição obrigatória no sistema OCB (ITCP/UNEB, 2005, p.6).

Por fim, relataram parcerias com demais órgãos financiadores e prefeituras:

**Tabela 30 – Parceria da ITCP/UNEB**

<b>Organização parceira</b>	<b>Instrumento/objetivo</b>
Prefeitura Municipal de Camaçari	Apoio a grupos e diagnóstico cultural quilombolas
Departamento Nutrição da UNEB / Petrobrás	Realização de pesquisa com alimentos e nutrição
Secretaria municipal de saúde de Feira de Santana	Apoio a grupos na área de saúde mental
FINEP / Banco do Nordeste	Projeto de Pesquisa – PROSISAL
Prefeituras da Região Metropolitana de Salvador	Formação em economia solidária / Construção de políticas públicas

FONTE: REGIONAL NORDESTE, 2006, p.20.

Diante destes relatos, pode-se inferir que a incubadora não limita as atividades de incubação apenas ao contexto universitário, mas busca também articular com outras instâncias da sociedade. Observou-se também, quando da realização de levantamento de referências documentais da incubadora, que esta produziu e divulgou no cenário acadêmico diversos artigos a respeito de suas atividades. Mas será que as comunidades que são diretamente influenciadas pelas atividades da incubadora obtêm o mesmo retorno? Segundo um dos entrevistados:

Uma crítica que levanto ao nosso trabalho é fazer com que este conhecimento chegue mais a sociedade. Parece que o conhecimento que a gente produz se restringe a Universidade, às instâncias políticas. Se hoje você chegar em uma comunidade e perguntar se eles entendem o que é economia solidária, possivelmente eles não irão saber. Minha crítica então é que as incubadoras de um modo geral criem uma estrutura para levar este trabalho para a sociedade (ENTREVISTADO, 3).

O próprio integrante relatou que uma das limitações da incubadora é restringir o conhecimento produzido apenas à Universidade ou às instâncias políticas apoiadoras, fato que precisa ser repensado também pelas demais incubadoras da Rede.

### **A estratégia de incubação: empreendimentos isolados x redes**

A análise das estratégias de incubação da ITCP/UNEB mostra a importância de trabalhar com o controle da cadeia produtiva, afirmando como um dos princípios da incubação:

A economia solidária se constrói e se fortalece na inter-relação dos empreendimentos populares através de redes solidárias para comercialização, troca de experiências e atuação política (ITCP/UNEB, 2005, p.3).

Contudo, no que se refere aos empreendimentos que a incubadora trabalha, observa-se que estes são incubados de maneira isolada. Quando questionados sobre a metodologia mais adequada para a atual realidade, os entrevistados relataram:

Mas agora está muito em moda e está forte nisso: trabalhar em segmentos, cadeias. O Banco do Brasil gosta muito disso. Mas é um olhar muito assim: a cadeia naquela região ali, trabalhar laranja, plantio... Não sei ,né? É preciso ver até onde isso vai dar certo. Porque eu acho que é preciso um lastro. Tem que ser na construção ali com as pessoas. Se for uma cadeia, é ótimo, desde que seja um processo de construção com aqueles que vão estar compondo uma rede (ENTREVISTADO, 2).

A gente tá com uma ideia, aqui (tem a COOFE no bairro, né?) de fazer um mapeamento na região aqui da COFFE. Mas até o mapeamento é construído. Você vai ali numa associação do bairro, fala a proposta qual é! Eles, autonomamente, articulam uma reunião, que acontece lá. De modo que você identifica que outros tipos de iniciativas podem surgir ali (ENTREVISTADO, 1 e 2).

Para os membros da incubadora a melhor estratégia de incubação deve ocorrer por meio de redes e gerida pela própria comunidade incubada. Porém, relatam que as dificuldades de trabalhar com esta estratégia são grandes, principalmente se houver limitações nos recursos:

Desde o primeiro relatório de 2002 a gente já fala que cooperativas isoladas não tem força. Mas nestes dez anos de incubação observamos a dificuldade das constituições em rede (ENTREVISTADO, 1).

A gente promovia encontros entre as cooperativas quando tínhamos uma equipe de 22, 23 membros. Daí com os novos editais e a falta de recursos, daí você começa a murchar, porque você não tem o recurso, você não vai poder trabalhar com uma proposta de rede, começar já um conjunto de empreendimentos. E dentro da Universidade você também tem o problema de professores envolvidos. [...] E a bolsa também é interessante para manter os estudantes (ENTREVISTA, 2).

Observa-se mais uma vez a dependência por editais, bem como a falta de estes restringem as atividades de incubação. Dessa maneira, compreendendo que a estratégia de incubação em redes parece ser uma inovação nas metodologias de incubação, cabe aqui questionar: Para suprir os problemas dos financiamentos não seria possível pensar em estratégias de constituição de redes com os próprios recursos dos cooperados e das comunidades locais?

A seguir, com base nos documentos da incubadora e nas entrevistas, estudam-se os cinco empreendimentos incubados, analisando como os cursos de formação e os processos de gestão ocorrem e qual a sustentabilidade destes empreendimentos, que se estruturam isoladamente.

### **Análise dos empreendimentos incubados: perspectivas de sustentabilidade, os cursos de formação e as práticas autogestionárias**

Ao realizar um histórico das cooperativas e associações incubadas desde o período da fundação até 2002, a ITCP incubou cerca de 9 empreendimentos, conforme segue na Figura 3:

	GRUPO	LOCALIDADE	MUNICÍPIO/REGIÃO
01	Trabalhadores da Forja Nordeste	Centro Industrial de Aratu	Simões Filho/RMS*
02	Albergados	Baixa dos Sapateiros	Salvador/RMS
03	Comunidade Vida Nova Cají	Bairro Vida Nova - Cají	Lauro de Freitas/RMS
04	COOFE – Cooperativa Múltipla Fontes de Engomadeira	Bairro Engomadeira	Salvador/RMS
05	COOPERTANE – Cooperativa Múltipla União Popular dos Trabalhadores de Tancredo Neves	Bairro Tancredo Neves	Salvador/RMS
06	Grupo Pró – Cooperativa de Cajazeiras	Bairro Cajazeiras	Salvador/RMS
07	COOPERJOVENS – Cooperativa de Produção dos Jovens da Região do Sisal	Municípios da região sisaleira	Região NE-Ba**
08	AATC – Associação Alternativa dos Trabalhadores Cegos	Salvador	Salvador/RMS
09	COOPTEEBA – Cooperativa de Trabalho do Setor Energético da Bahia	Salvador	Salvador/RMS

\*Região Metropolitana de Salvador

\*\*Municípios de Araci, Cansanção, Conceição do Coité, Monte Santo, Nordestina, Queimadas, Quijingue, Retirolândia, Santa Luz, São Domingos, Serrinha, Tucano e Valente, região Nordeste da Bahia

**Figura 3 – Empreendimentos incubados pela ITCP/UNEB – Grupos e localidades**

Fonte: ITCP/UNEB, 2002, p.23.

Destes 9 empreendimentos, 3 se desconstituíram no período de 1999 a 2002 (Trabalhadores da Forja, Albergados e Comunidade Vida Nova Cají).

A Cooperativa dos Trabalhadores da Forja Nordeste surgiu de um processo de arrendamento por parte de 100 trabalhadores, que se organizaram para arrendar uma fábrica



em processo de falência. Em 2000, constituíram a cooperativa e receberam cursos de cooperativismo da ITCP/UNEB. Contudo, no momento em que conseguiram nomear um síndico para administrar a massa falida, a Forja não foi repassada aos trabalhadores, sendo arrendada, mas não constituindo o processo autogestionário. Desse modo, grande parte dos trabalhadores foi demitida e os que ficaram tiveram seus salários reduzidos.

A cooperativa de Albergados constituiu-se de um grupo de usuários do Albergue Noturno da Baixa dos Sapateiros, em 1999, com o objetivo de se organizarem em atividades geradoras de trabalho e renda. Após as primeiras reuniões com a incubadora, esta ressaltou a importância de trabalhar além da geração e renda. Contudo, devido à alta rotatividade do grupo, além das dificuldades políticas constituídas entre outros apoiadores, não foi possível dar continuidade nas atividades.

Já a Cooperativa dos Moradores do Bairro Vida Nova Caji foi uma proposta de mobilizar jovens que faziam parte de uma região recém ocupada para o aprendizado na área de construção civil. Contudo, após o início das reuniões, estas foram marcadas por instabilidades e rotatividades entre os membros, fato justificado pela incubadora devido à ausência de laços estáveis na recente ocupação. Assim, a dificuldade de agregar o mínimo necessário para constituição da cooperativa naquela época (20 membros) paralisou as atividades.

Observa-se nestas três cooperativas que a predominância de valores individualistas foram determinantes para o fracasso das iniciativas. Na primeira, a proposta de repassar a massa falida para os trabalhadores não ocorreu, houve a demissão de diversos trabalhadores e o salário dos que ficaram foi reduzido, mostrando os interesses de uma minoria, de manter o poder e atual estrutura neste processo. Na segunda, os próprios apoiadores, apesar de teoricamente terem o mesmo objetivo (contribuir para a criação de uma cooperativa popular), fracassaram devido à divergência de interesses. Na terceira, a ausência de laços sociais, que possivelmente não possibilita atitudes de cooperação e solidariedade, minou a iniciativa da cooperativa. Dessa forma, o que se constata é que para este tipo de organização, que tem como uma das bases a solidariedade, combater os valores individualistas presentes nos integrantes e apoiadores, é um pré-requisito para a prosperidade desses empreendimentos.

No período de 2002 até meados de 2007, conforme documentos da incubadora, a Cooperativa de Cajazeiras (GRUPO PRO) e a Cooperativa de Trabalho do Setor de Energia da Bahia (COOPTEBA) não estavam mais incubadas pela ITCP, sendo que a Associação Alternativa do Trabalhadores Cegos (AATC) se formalizou na Cooperativa de Trabalhadores Cegos (COOPERTRAC). Além da COOFE, da COOPERJOVENS e da Cooperativa Múltipla

União Popular dos Trabalhadores de Tancredo Neves (COOPERTANE), que continuaram incubadas desde o início, surgiram também a Cooperativa Múltipla dos Artesãos do Bairro de Cajazeiras, Castelo Branco e Adjacências (COOPERART), a Cooperativa de Mulheres construindo uma realidade diferente (COOPERCORTE), a Cooperativa de Costureiras, a Artesãs do bairro Pau Miúdo (COOPAFRO) e a Cooperativa Múltipla de Artesãs de Cajazeiras (AMAC).

E atualmente (fase de 2007 a 2010), a incubadora tem trabalhado com cinco cooperativas: COOFE, COOPERJOVENS, COOPAFRO, COOPERCORTE e COOPBURI. Neste mesmo período, a COOPERTRAC, a COOPERTANE, a COOPERART e a AMAC não estão mais incubadas. Os documentos e as entrevistas com os membros da incubadora mostram que a COOPERTANE não se desconstituiu como cooperativa, mas pediu para ser desincubada, por contar com apoio de outros agentes e por buscar novas perspectivas de incubação.

Observa-se, assim, que das 14 cooperativas e associações que passaram pela ITCP 9 não continuaram o processo de incubação, sendo que destas apenas a COOPERTANE continua as atividades de produção. Realizada esta retomada histórica, analisam-se as cinco cooperativas incubadas pela ITCP/UNEB.

### **Cooperativa Múltipla Fonte de Engomadeiras:**

A COOFE é um grupo formado, em sua maioria, por mulheres que atuam na área de produção de alimentos (pães, doces e salgados). O empreendimento teve origem em um curso sobre cooperativismo promovido, na comunidade de Engomadeiras (bairro popular de Salvador) pela UNEB, em 1999. A cooperativa foi constituída em fevereiro de 2000 (então com 27 participantes). Segundo os membros da ITCP, a cooperativa tem alcançado avanços importantes no tocante à organização do processo de trabalho, à inserção no mercado e à elevação gradual dos níveis de faturamento e de remuneração dos cooperados. A COOFE desenvolve também ações comunitárias na área de segurança alimentar (envolvendo a produção de alimentos com alta dose nutricional e pães inovadores) e tem fornecido produtos para instituições públicas de Salvador (ITCP/UNEB, 2007).

No que se refere aos cursos que a incubadora recebeu, segundo os entrevistados 1, 2 e 3, desde o início da cooperativa ocorreram atividades intensas de formação política, seguindo os quatro eixos apresentados na metodologia. Com relação aos cursos de formação técnica, em 2004, ao participarem e terem aprovado um projeto no Programa Petrobras Fome Zero, a execução deste projeto possibilitou o aprendizado dos cooperantes para as atividades de

planejamento, elaboração de relatórios, prestação de contas e acompanhamento das metas (ITCP/UNEB, 2007).

A incubadora afirmou também que desenvolve atividades de formação em oficinas de controle financeiro e administrativo, planejamento, formulação de custo unitário/preço de venda, confecção de orçamentos, pesquisa de mercado, elaboração de relatórios de prestação de contas, elaboração de projetos e elaboração de materiais de divulgação (ITCP/UNEB, 2007).

Feita estas considerações a respeito dos cursos de formação, para analisar o processo de gestão da cooperativa, recorreu-se aos resultados de uma pesquisa realizada sobre a gestão da COOFE. Segundo Meira (2005)<sup>28</sup>, a cooperativa realiza rodízios entre os membros nas atividades de produção e administrativas, distribui equitativamente as sobras de acordo com o tempo de trabalho, não adota sistema de controle sobre a produção e as reuniões da incubadora são ministradas pelos próprios integrantes.

Um ponto interessante deste empreendimento foi manifestado por uma das cooperadas quando questionada se sabia fazer pães. Ela respondeu que sim, e há muito tempo, mas que não era só isto que ela sabia fazer, pois já trabalhou com várias atividades, ainda que informais. Tal posicionamento parece refletir os cursos de formação política referentes ao significado do trabalho, o qual não é definido como aquele que ocorre apenas de maneira formal, mas que diversas outras atividades vistas como “menos importantes” e informais também são dignas de serem valorizadas.

### **Cooperativa de Produção dos Jovens da Região do Sisal**

A história desta cooperativa, também conhecida como COOPERJOVENS, começa com a necessidade observada por parte de agentes apoiadores de otimizar as potencialidades locais e de valorizar a cultura da região do Sisal, bem como preservar o meio ambiente pela geração de trabalho e renda, de forma solidária. Dentre todas as atividades potenciais estudadas durante o período de capacitação em *Gestão de Empreendimentos Solidários e Estudo de Viabilidade de Empreendimentos Associativos*, avaliou-se o potencial para a produção de artesanato e artefatos de papel reciclado de fibras, com matéria-prima de fácil obtenção, custos iniciais acessíveis, existência de parcerias e perspectivas de mercado (ITCP/UNEB, 2007).

---

<sup>28</sup> Apesar de os dados da pesquisa serem de 2005, estes fatos foram reafirmados pelos membros da ITCP nas entrevistas realizadas em 2009.

A COOPERJOVENS foi fundada em setembro de 2000, com sede no município de Retirolândia, composta por 49 jovens da agricultura familiar e abrangendo os municípios de Quijingue, Queimadas, Tucano, Araci, Serrinha, Conceição do Coité, Retirolândia, Valente, São Domingos, Santa Luz, Nordestina, Monte Santo e Cansanção (ITCP/UNEB, 2007).

Nessa perspectiva, foram consolidados três núcleos, nos municípios de Araci, queimadas e Retirolândia, que desenvolvem artefatos de papel reciclados e a implantação de componentes de edificações em argamassa, reforçada com fibras de sisal.

No que se refere aos cursos de formação, já foram realizados cursos de cooperativismo, gestão de empreendimentos solidários, cooperativismo de crédito, políticas públicas, convivência com o meio ambiente e semiárido, formação integral em economia solidária, desenvolvimento territorial sustentável e solidário, e capacitação em reciclagem de papel e artefatos. Além destes cursos, ocorreu também a participação dos integrantes da COOPERJOVENS na Conferência Estadual de Economia Solidária, em Salvador (ITCP/UNEB, 2007).

A análise do processo de gestão, revela, pelas entrevistas, que atualmente a dificuldade de mobilização entre os participantes limita a organização da cooperativa, não possibilitando que ela amplie suas atividades e realize a autogestão:

A COOPERJOVENS tem muitos atores sindicais e apoios. Ainda assim, o grupo não consegue se reunir, não consegue se regularizar, e perdem recursos com isso. Tem terreno., mas falta mobilização. No entanto fabricam a telha desde 2007 (ENTREVISTADO, 1).

Observa-se, assim, na fala de um dos entrevistados da incubadora que, apesar de mais de dez anos de apoio da incubadora à realização de diversos cursos de formação técnica e cursos de formação política, os integrantes da cooperativa ainda não conseguem modificar sua cultura, marcada pelo desinteresse em participar da gestão. Os valores enraizados da atual estrutura capitalista de não compreender que a cooperativa é de todos corroboram as teorias de Vietez e Dal Ri (2001) de que um dos limites da economia solidária hoje é a dificuldade de agregar os associados nos processos de gestão.

### **Cooperativa de Mulheres Construindo uma Realidade Diferente**

A COOPERCORTE é um empreendimento popular que desenvolve suas atividades na área de corte e costura, sendo incubada no início de 2003. A partir da realização da assembléia de fundação da cooperativa, ocorrida em agosto de 2003, passou-se a perseguir o

objetivo de estruturar a unidade de produção, bem como de capacitar as cooperantes em corte e costura. A montagem da unidade produtiva ocorreu com a participação na seleção pública de um projeto de financiamento em 2004 (ITCP/UNEB, 2007).

Quanto à produção, a cooperativa trabalha sob encomendas tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, com consertos e facção. Faz, também, fundamentos industriais, artigos de cama, mesa e banho, além de “modinhas” e roupa pronta (ITCP/UNEB, 2007).

Com relação aos cursos de formação, os incubados obtiveram formação específica na temática de costura industrial, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e cursos de obrigações tributárias, contabilidade, planejamento, formação de preços, confecção de orçamentos, elaboração de relatórios de prestação de contas, elaboração de projetos e elaboração de materiais de divulgação. Segundo os membros da incubadora, a demanda destes cursos surgiu por parte das cooperadas, nos Fóruns de Economia Solidária, da Bahia. Os coordenadores afirmaram também que já realizaram cursos de formação em cooperativismo para a COOPERCORTE.

Apesar de todo este apoio, o grupo apresenta dois problemas. O primeiro é o refluxo entre os membros, fazendo com que os novos integrantes ainda não tenham participado dos cursos de formação política. Aqui, parece ser um ponto problemático da nova metodologia de incubação da ITCP/UNEB: a realização dos cursos de formação de acordo com a demanda do grupo. Isso porque que em determinados momentos os grupos incubados, não tendo interesse em receber cursos de formação política, podem continuar reproduzindo comportamentos não solidários, e comprometendo assim, a autogestão do grupo.

O segundo ponto é o perfil cultural do grupo. O fato de a cooperativa ter surgido de um grupo de mulheres que apresentam um histórico reprimido e passivo, devido às influências religiosas em que foram educadas, faz com que o grupo, segundo um dos coordenadores da ITCP, sinta dificuldades para realizar atividades coletivas, não possibilitando que a gestão da incubadora caminhe para propostas autogestionárias.

Aqui, mais uma vez, observam-se os limites da economia solidária levantados por Vietez e Dal Ri (2001) e França (2008): a dificuldade de mudar valores culturais enraizados no grupo, como a importância de tomar as decisões coletivas, de participar da gestão da cooperativa e de fortalecer os laços solidários.

### **Cooperativa de Artesãs e Costureiras do Bairro de Pau Miúdo e Adjacências**

A história da Cooperativa de Costureiras e Artesãs do Bairro de Pau Miúdo começou com a fundação do Clube de Mães, que lutava por melhorias no bairro e que organizava eventos culturais, mobilizando a comunidade para a reivindicação dos seus direitos. Desta maneira, a cooperativa foi fundada em 20 de janeiro de 2006, constituída por um grupo de 15 mulheres, moradoras do bairro de Pau Miúdo e bairros adjacentes, que estão fora do mercado formal de trabalho devido a idade, baixa escolaridade ou pouca qualificação (ITCP/UNEB, 2007).

O foco da produção da cooperativa é a confecção de artigos em sacaria. Outras produções também são artigos artesanais e roupas customizadas. Dentre os objetivos que a cooperativa busca, além de lutar pela geração de trabalho e renda, salienta-se o de combater a discriminação racial, traduzido na confecção de peças que reproduzem à cultura negra.

No que se refere aos cursos de formação, foram realizados em parceria com o SENAI, em 2004, Corte e Costura Industrial, com carga horária de 245 horas, cursos referentes a estratégias para comercialização de produtos, organização do processo produtivo, formas de remuneração, gestão, equipamentos e insumos necessários para instalação. Em 2006, foram realizados cursos pelo Instituto Afrânio Affonso Ferreira, sobre uso e manutenção de máquinas industriais de costura, corte, costura e acabamento, confecção de batas e bolsas artesanais (ITCP/UNEB, 2007).

A análise do processo de gestão da incubadora mostra que esta tem passado por diversos problemas. O primeiro é o refluxo no grupo. Devido ao baixo índice de participantes e sendo que dos atuais integrantes muitos não podem estar formalmente na incubadora por motivos de aposentadoria, invalidez e inadimplência com o CPF, não se consegue um mínimo de cooperado para legalizar as atividades que já estão desenvolvendo. Observa-se aqui a necessidade de criar marcos legais para a economia solidária, conforme defendido por Pochmann (2004).

O segundo problema é o fato de a cooperativa estar localizada no fundo da casa de uma das cooperadas, sendo que ela tem um perfil centralizador e individualista. Isto limita a participação dos demais cooperados e parece que foi um dos motivos do esvaziamento do grupo. Ainda, a própria incubadora também teve restrições para desenvolver ativamente os cursos de formação em cooperativismo, conforme relatado por um dos entrevistados:

Tiveram bastantes cursos de capacitação. Contudo, o grupo se desarticulou bastante. Muita pouca gente que passou pelo processo inicial. O próprio grupo pede cursos de reciclagem. [...] A dificuldade dos cursos ocorreram no momento em que

a gente estava com dificuldades de atender, que estávamos com pouca equipe para atendermos (ENTREVISTADO, 1).

Desta maneira, conclui-se que o processo de gestão da cooperativa não é autogestionário e observa-se também que os valores individualistas enraizados em alguns cooperados podem minar o coletivo, comprometendo até sua sustentabilidade econômica.

### **Coopburi<sup>29</sup>**

A COOPBURI surgiu da iniciativa espontânea de um grupo de 10 mulheres vizinhas do município de Camaçari. As atividades começaram com a constituição de uma associação de coleta de pet. Nesta fase, um padre da comunidade pediu ajuda à incubadora para dar apoio em um projeto para adquirir um galpão, visto que estas já tinham um terreno, que conseguiram com o dinheiro da reciclagem. A incubadora realizou apenas os cursos de formação em cooperativismo, pois, segundo um dos coordenadores, os integrantes já tinham recebido cursos de formação do Sebrae. Porém, com a redução do preço do pet e os diversos problemas que estavam surgindo na armazenagem deste produto, elas decidiram mudar para um novo empreendimento. Dessa maneira, surgiu a proposta de constituir uma cooperativa de pães, conforme o relato de um dos entrevistados:

Na época, ainda era uma associação. E, daí, chegaram à conclusão que tinham que abrir uma cooperativa mesmo, visto que o objetivo era trabalhar e ter geração de renda. Daí, surgiram com a ideia de fazer uma cooperativa para fazer pão. A demanda surgiu da percepção do grupo de que naquele local que elas vivem não tinham padaria, e lá estava crescendo. E observaram a proposta de trabalhar com isso. Ao serem questionadas: Mas será que pão aqui vai vender? Daí, levantaram informações no bairro todo. O pão chega aqui e tal, fundamentaram os motivos para isto: “O pão vem de outro bairro e chega frio”. Fizeram uma pesquisa de mercado, constatando isto. [...] O terreno que elas compraram construíram um condomínio perto, e acabou que abriram uma rua que valorizou o terreno (ENTREVISTADO, 1).

A dificuldade atualmente da cooperativa é com a legalização, pois todas as cooperadas moram num bairro pobre, que não tem cep em suas residências e isto impossibilita a formalização da cooperativa. Mais uma vez, observam-se aqui os problemas referentes ao marco legal para a economia solidária (POCHMANN, 2004). Contudo, os integrantes da cooperativa encontraram alternativas:

A prefeitura disse que está resolvendo os problemas do endereço, mas as coisas não estão funcionando. O problema está em tirar o PVL, porque o terreno não está legalizado. Este é o impasse. Mas, informalmente, estão fazendo salgados na casa de uma delas, e estão vendendo na região, dividindo os custos e as sobras. E, como

---

<sup>29</sup> Não se teve informações com os integrantes da incubadora, qual o significado desta sigla.

saída, já dizem que os produtos que desenvolvem já são da cooperativa. Já tem os preços dos produtos (ENTREVISTADO, 2).

Dessa maneira, realizam produções caseiras e vendem informalmente no bairro em que moram. Apesar das limitações na produção, que restringe o desenvolvimento da cooperativa, no que se refere ao modo de gestão, esta parece estar próxima das tentativas autogestionárias, produzindo e distribuindo as sobras equitativamente.

Ao contrário das demais cooperativas, que parecem possuir laços solidários frágeis entre seus integrantes, a presença destes na cooperativa pode ser um indicativo que potencializa a autogestão do grupo.

Assim, ao realizar uma retomada histórica dos empreendimentos incubados pela ITCP/UNEB e analisar os atuais, observou-se que o que está mais próximo da tentativa de ter uma gestão coletiva é a COFFE e a COOPBURI. No que se refere à sustentabilidade econômica dos empreendimentos, os dados foram alarmantes, dos 14 empreendimentos que já foram incubados oito encerraram suas atividades, um optou por ser desincubado e dos cinco incubados atualmente apenas a COFFE possui estabilidade econômica. Muitos foram desconstituídos e outros passam por problemas de legalização, que restringem a produção e a venda pelas cooperativas.

Observaram-se ainda problemas relacionados à alta rotatividade e instabilidade entre os membros, desinteresse de participação na gestão, dificuldades para realizar atividades coletivas, refluxos de membros, dificuldades para o marco legal, valores individualistas enraizados e perfil centralizador de integrantes, indicando que a maior parte dos empreendimentos não consegue manter as práticas autogestionárias.

Apesar destes problemas, constatou-se que os empreendimentos incubados passaram por processos de formação, envolvendo os aspectos técnicos e políticos. E que os reflexos dos cursos de formação foram tanto positivos quanto negativos para as práticas de autogestão. Os cursos mostraram resultados positivos nos contextos organizacionais na qual já tinham laços solidários, propiciando práticas de autogestão como no caso da COFFE e COOPURI. No entanto, nos contextos em que os valores individualistas estavam enraizados e os laços sociais frágeis, os cursos não surtiram efeitos claros. Este fato agravou-se com a estratégia de realizar a formação, muitas vezes, de acordo com a demanda do grupo, fazendo com que aquelas cooperativas que tinham alta rotatividade ficassem prejudicadas, pois alguns incubados não receberam cursos de formação, como é o caso da COOPERCORTE e COOPAFRO.

Por fim, referente às estratégias de incubação, observou-se que nenhum dos empreendimentos incubados estão vinculados diretamente. E resultados apresentados indicam



que a incubação isolada tem limitado não só a prática da autogestão, como principalmente a sustentabilidade econômica dos empreendimentos.

Quanto à limitação nas práticas da autogestão, esta ocorre principalmente, por ter seus empreendimentos competindo diretamente no mercado, e com isso acabam reproduzindo as lógicas produtivistas para sobreviver. Assim questiona-se: os empreendimentos que ainda não obtiveram estabilidade econômica conseguem parar a produção para realizar debates políticos? Conseguem ainda adotar modelos de gestão participativos que ameacem a “eficiência” do empreendimento? E aqueles que realizam as práticas de autogestão conseguem estender também a comunidade?

Referente às limitações na sustentabilidade econômica, o fato de não controlarem a cadeia produtiva, de concorrerem com organizações mais avançadas tecnologicamente e qualificadas profissionalmente, e de sofrerem as restrições para legalização, tem dificultado os empreendimentos sobreviverem à lógica de mercado (o fato da COFFE ser o único empreendimento com estabilidade econômica parece refletir o problema). Um dos entrevistados parece concordar com estas inferências, quando analisa os dez anos de atividades de incubação:

A gente está num processo de mudança também porque incubar isoladamente o custo é até maior né? E o resultado também! Este esforço todo, o que é que deu? Daí estamos pensando na questão do local. Nos bairros e no território. Interligar os potenciais em conjunto (ENTREVISTADO 1).

Neste sentido, é importante retomar a crítica levantada por Novaes (2008) sobre a necessidade de pensar as iniciativas solidárias para “além de quatro paredes”, de modo que para aumentar a sustentabilidade econômica dos empreendimentos e romper com a lógica produtivista do capitalismo faz-se necessário controlar a cadeia produtiva dos empreendimentos incubados. Ou seja, trata-se aqui de repensar a própria metodologia de incubação baseada apenas em empreendimentos isolados. Assim, acredita-se que a proposta de incubar redes solidárias pode suprir algumas limitações, como: (i) aumentar as chances dos empreendimentos de sobreviver diante das concorrências com empresas capitalistas, no momento em que a produção se destina para o consumo local e pode ser “blindada” com o incentivo do consumo local; (ii) a questão da legalização dos empreendimentos pode ser repensada, tanto por decidir trabalhar informalmente como por terem mais participantes para compor as exigências legais; (iii) os laços solidários podem se fortalecer, no momento em que mais pessoas vivenciam as experiências solidárias; e (iv) isso pode refletir-se na própria gestão dos empreendimentos, com grupos de pessoas que compartilham valores solidários e que passem a negar atitudes centralizadoras e individualistas no grupo.

### **5.3.2 Incubadora tecnológica de empreendimentos solidários da Universidade Federal da BAHIA – ITES/UFBA**

#### **Histórico**

Segundo o coordenador da ITES/UFBA, o processo de formação da incubadora foi diferente dos convencionais, visto que a maior parte das incubadoras surge de um processo inicial de mobilização de estudantes e professores e, em seguida, espera recursos para iniciar as atividades. Já no caso da UFBA, a incubadora tinha um histórico de pesquisas e militância na área de economia solidária desde 2001. Contudo, foi a partir do final de 2004 que a ITES/UFBA começou a desenvolver as atividades de incubação, a partir do convite de uma organização pública:

Eu tenho a impressão que a nossa incubadora é também muito particular neste quesito, porque a maioria das incubadoras se iniciaram muito assim, fruto de uma ação voluntária de professores que se reuniram com os estudantes, e aí aguardaram os apoios institucionais clássicos para isso, os famosos Pronincs, para daí começar suas atividades. Por isso que muitas incubadoras acabaram retardando o início das suas atividades, fruto do próprio atraso que houve nos Pronincs. Agora, no nosso caso, foi diferente, porque, primeiro, nós tínhamos uma inserção de pesquisa com o tema. A gente acumulou um certo número de estudos sobre economia solidária, e, através de nossas andanças, e como nós aqui somos uma faculdade de gestão, a gente acaba tendo uma condição privilegiada do contato institucional. A gente tem contato com muitas empresas públicas, muitas outras instituições onde atores, gestores passam por aqui e tomam curso conosco. [...] A gente desenvolve cursos, palestras. Eu já tive a oportunidade de dar aula na Universidade Cooperativa da Petrobras, inclusive um curso sobre economia solidária de 24 horas, com autonomia para ensinar o que eu quiser (ENTREVISTADO, 1).

E a partir dos cursos realizados para os agentes da Petrobras (sensibilizando seus membros sobre as possíveis iniciativas de desenvolvimento regional) e da necessidade de esta estatal cumprir um termo de ajustamento de conduta ocasionado por danos ambientais, viu-se obrigada a realizar um investimento de 300 mil reais em uma área atingida. Propôs, assim, um convite para que o coordenador da incubadora apoiasse a criação de um projeto que não visasse apenas à constituição de unidades habitacionais, mas também à proposta de desenvolvimento sustentável, com geração e renda no local:

Então, o início do nosso processo de incubação surgiu de uma iniciativa de um convite da Petrobras. Na verdade, que precisava fazer um projeto de desenvolvimento local numa comunidade, porque foi afetada por dano ambiental. Então, a empresa foi intimada pelo Ministério Público para ter que cumprir um PAC. Daí, a Petrobras teve que investir 300 mil na comunidade, em função de um dano ambiental. Daí, ela resolveu fazer mais que investir na comunidade. [...] o PAC, depois de muita discussão, com o Ministério Público, a prefeitura de Simões

Filho, chegaram à conclusão que este ressarcimento deveria ocorrer na forma de construção de unidades habitacionais. Então, a Petrobras e algumas pessoas que eu tive contato e tiveram cursos que eu dei, tiveram a visão muito lúcida do processo. Imaginaram o seguinte: “Bom, se a gente constrói as unidades habitacionais, todas elas novas, nós estaremos promovendo uma mudança expressiva na vida dessa comunidade. Porém, uma vez essas casas construídas, como estas pessoas irão sobreviver? Será que além da construção das casas não seria necessário fazer um esforço de investimento, num processo de geração de trabalho e renda no local? E a partir de uma questão mais ou menos deste tipo, começou o trabalho. Então, eles nos procuraram e fizeram um convite para que a gente fizesse um projeto de desenvolvimento local, sendo que a Petrobras resolveu investir mais do que tinha obrigação de fazer, fruto da visão sensível e lúcida de alguns gestores (ENTREVISTADO, 1).

Dessa maneira, a incubadora iniciou suas atividades, contando também com o apoio de estudantes que já realizavam estudos e atividades na área de economia solidária:

Então, aí no final de 2004, eu juntei uma equipe de estudantes aqui da UFBA, dois deles já formados e dois em fase de conclusão do curso, que tinham experiência em economia solidária, fazendo um trabalho militante de economia solidária, e pesquisa com a temática. Então, a gente envolveu uma equipe. Elaboramos um projeto pra Santa Luzia, que propunha exatamente a constituição de uma rede local no bairro. A gente já tinha essa formulação, que era fruto da nossa pesquisa, mas a gente ainda não havia experimentado construir uma rede local de economia solidária através de um trabalho de incubação. E quando fizemos isso, a gente tinha um projeto encomendado pela Petrobras, que envolveu essa equipe. Nós, na época, não éramos uma incubadora propriamente dito, mas o nosso todo efetivamente era um trabalho de incubação. Contudo, não estávamos oficializados na UFBA como uma incubadora. [...] Então, foi assim que a gente começou, por um recurso financiado da Petrobras, com previsão de várias etapas de execução. Iniciamos as atividades em 2005 e demos continuidade em 2006 e 2007 (ENTREVISTADO, 1).

As atividades de incubação continuaram, mas voltadas agora para atender a novas redes, partindo de demandas de instituições com interesses semelhantes aos da Petrobras e de recursos de órgãos de apoio à incubação:

E, a partir dessa experiência, nós fomos contactados por outras instituições, normalmente instituições que têm algum contato com a comunidade afetada, alguma visão assim com alguns projetos de desenvolvimento local. E, então, a gente começou a fazer estes projetos, sobretudo através dessas encomendas. E, depois, vieram os editais que a gente foi conseguindo obter (ENTREVISTADO, 1).

Observa-se que o surgimento da ITES/UFBA teve sua peculiaridade conforme levantado pelo entrevistado: apesar de já ter um histórico de pesquisas e ações de extensão na área de economia solidária, a incubadora surgiu de um apoio oferecido a uma grande empresa para a constituição de um projeto de desenvolvimento local no modelo de incubação de redes.

### **Metodologia de incubação**

Uma das premissas defendidas pela incubadora é que o processo de incubação baseado em empreendimentos isolados torna-se menos sustentável do que por redes. A principal desvantagem é seu caráter pontual. Ou seja, ao incubar apenas um único empreendimento, todo o esforço deposita-se na capacidade de este empreendimento sobreviver e, na maioria das vezes, em um ambiente de competição com o mercado. Além disso, esses grupos incubados geralmente apresentam déficits em formação das pessoas, condições de infraestrutura, tecnologias inadequadas ou insuficientes nos locais de implementação e marco regulador de funcionamento inadequado a sua realidade. Dessa forma, a incubação de empreendimentos isolados pode levar: (i) ao prolongamento do tempo de incubação; (ii) à existência de casos em que o êxito do empreendimento passa pela incorporação de lógicas de funcionamento privado; e (iii) à lógica produtivista de incubar apenas cooperativas, na qual os benefícios do empreendimento geralmente se limita apenas à organização incubada, não atendendo o público mais amplo do território na qual à iniciativa foi gerada (FRANÇA; CUNHA<sup>30</sup>, 2009).

Em contrapartida, a incubadora defende que o processo de incubação por redes trata-se de uma associação ou articulação de vários empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária, com vistas a constituir um circuito próprio de relações econômicas e de intercâmbio de experiências. Busca-se atender a dois objetivos: permitir a sustentabilidade dos empreendimentos ou iniciativas de economia solidária; e fortalecer o potencial endógeno de um território quanto a sua capacidade de promover seu próprio desenvolvimento, não visando apenas a propostas de desenvolvimento socioeconômico, mas também a iniciativas de natureza sociocultural, sociopolítica e socioambiental. Contudo, tal proposta somente se viabiliza levando em consideração a constituição de um novo paradigma:

A incubação tem exatamente o propósito de contribuir a construção dessa outra economia. A compreensão dos fundamentos de tal concepção, bem como desse tipo de estratégia, figura-se viável apenas mediante a adoção de uma outra visão ou paradigma de entendimento do fato econômico e de seu funcionamento real, ensejando uma ressignificação do sentido do agir econômico (FRANÇA, CUNHA, 2009, p.227).

Observa-se que a incubação é vista como um projeto político e que propõe transcender os valores convencionais da economia mercantil. Retomando as afirmativas da incubadora na pesquisa quantitativa de que ela visualiza a economia solidária como uma estratégia de contraponto à lógica do capital, este fato parece se confirmar.

---

<sup>30</sup> França e Cunha são integrantes da incubadora.

Feita as considerações sobre as premissas de incubação, a metodologia da ITES/UFBA ocorre em quatro fases, que se intercalam simultaneamente: (a) formação; (b) pesquisa; (c) planejamento; e (d) experimentação.

A formação ocorre em diferentes níveis ao longo da incubação. É entendida como uma necessidade permanente. Trata-se da capacitação técnica para a gestão, capacitação profissional relativa à área de atuação do empreendimento, formação geral em cidadania, associativismo e economia solidária. Ainda, “abrange simultaneamente a dimensão da sociabilidade e da gestão do conhecimento, na construção de uma cultura do trabalho democrático e autogestionário” (FRANÇA; CUNHA, 2009, p.228).

Observa-se que, formalmente, a incubadora afirma realizar cursos de formação técnica, política e de gestão e em diferentes fases da incubação, fato coerente com o que foi afirmado na fase quantitativa.

A pesquisa tem como propósito formular um diagnóstico sobre o contexto socioeconômico e histórico-cultural do território incubado. Baseada em um mapeamento da produção, serviços e consumo local, a pesquisa permite conhecer em profundidade a situação socioeconômica do local. Deste mapeamento busca-se projetar a rede a ser constituída e compreender quais iniciativas de empreendimentos podem ser criadas ou fortalecidas.

O planejamento consiste em concretizar a ideia de reorganização das economias locais com base nos pressupostos previamente levantados. Busca-se criar um planejamento estratégico de desenvolvimento comunitário para o local incubado, com vistas a redefinir e reorientar a oferta e demanda.

Já a experimentação consiste na execução das atividades propostas, mas pode ocorrer também durante o próprio planejamento, intercalada com a pesquisa e articulada com o próprio processo de formação. Constitui, ainda, a vivência da economia solidária, por meio de empreendimentos que podem ser estabelecidos antes mesmo da pesquisa e do planejamento. Assim as propostas de experimentação ocorrem, geralmente, com a criação de um Centro Associativo de Economia Solidária, que se configura como uma estrutura organizacional de base comunitária sobre quatro pilares principais: (i) instância associativa; (ii) base tecnológica, o Infocentro; (iii) prática de finanças, o banco comunitário; e (iv) núcleo cooperativo.

A Associação é uma instância sociopolítica de organização juridicamente constituída que confere um marco legal para as iniciativas informais. Representa, também, um espaço de auto-organização política, possibilitando o aprendizado e o exercício da democracia local.

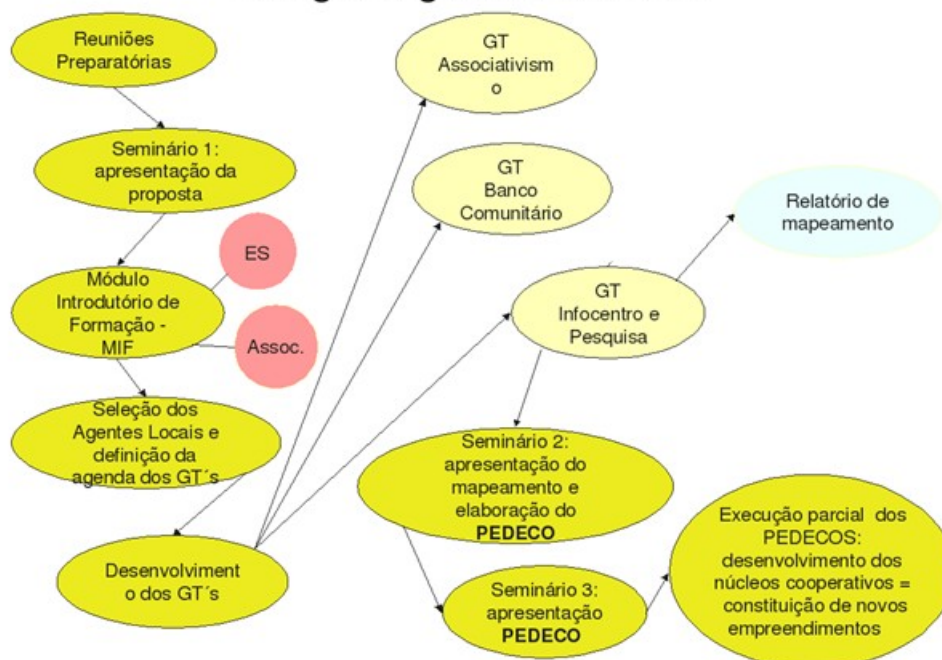
Pode se constituir, ainda, como um local de formação técnico-profissional em economia solidária, educação ambiental e consumo consciente.

O banco comunitário visa disseminar um sistema de finanças solidárias no território incubado, por meio do fornecimento de microcrédito popular solidário. Pode direcionar-se para o financiamento da produção, serviços e consumos locais, além do fomento de ações de finanças de proximidade, tais como a moeda social e poupança comunitária.

Já o Infocentro representa um espaço para a inclusão digital e de suporte tecnológico à realização da pesquisa para diagnóstico da realidade socioeconômica local. Também pode constituir como dispositivo de conexão da rede local com outras redes, no intuito de fortalecer a comercialização e facilitar o intercâmbio de aprendizagem e as articulações institucionais. Ainda, pode ser um dispositivo de gestão da informação na rede local de economia solidária, por meio de atividades de assessoria de comunicação e na constituição de um banco de dados com o cadastro do perfil socioprofissional dos moradores.

Por fim, o Núcleo Cooperativo representa a instância de desenvolvimento dos grupos produtivos, constituindo as associações e/ou cooperativas populares. Desta forma, as quatro iniciativas se interligam ao Centro Associativo de Economia Solidária, sendo este um embrião da rede local (FRANÇA; CUNHA, 2009). A figura 3 ilustra mais detalhadamente o processo de incubação da ITES/UFBA:

## Fluxograma geral de atividades



FONTE: ITES/UFBA, 2009, p.11.

Figura 4 – Metodologia da ITES/UFBA<sup>31</sup>

FONTE: ITES/UFBA, 2008a.

Desta forma, as etapas de incubação (formação, pesquisa, diagnóstico, experimentação), iniciam-se geralmente, com a mobilização e capacitação dos atores locais, seguindo-se de discussões públicas dos problemas comuns, juntamente com a realização de diagnósticos sobre a situação socioeconômica do território. Em seguida, busca-se orientar, por meio do planejamento e da experimentação, a criação de atividades em função das demandas expressas localmente nos fóruns de associativismo.

A análise da metodologia da incubadora revela que esta propõe uma inovação neste campo. Enquanto grande parte das incubadoras realiza atividades de incubação em empreendimentos solidários isolados, ITES/UFBA defende a incubação por meio de redes, com base em diversas estratégias de desenvolvimento sustentável. Assim, visa realizar articulações políticas com a comunidade e parceiros, criando ou fortalecendo a associação de bairro, desenvolvendo pesquisas da realidade socioeconômica da rede e propondo a criação de bancos comunitários para incentivar o consumo local, a utilização de Infocentros para circulação de informações e a capacitação dos moradores e a realização de um plano de desenvolvimento local, possibilitando o surgimento de novas cooperativas e associações. Observa-se que a incubadora caminha mais próximo das perspectivas de Novaes (2008), de

<sup>31</sup> Neste quadro a sigla PEDECOS refere-se a Plano Estratégico de Desenvolvimento Comunitário.

não restringir as iniciativas solidárias apenas a alguns empreendimentos incubados, mas de atender toda uma comunidade local.

### **Realização dos cursos de formação, materiais utilizados e estratégias pedagógicas**

Como levantado anteriormente nos documentos da incubadora, observa-se que afirmam realizar processos de formação que abordam os fatores técnicos, políticos e de gestão. Nesta perspectiva, analisam-se, primeiramente, os materiais criados na fase de formação da incubadora.

O primeiro material utilizado pela incubadora nesta fase é intitulado de “Sensibilização em Economia Solidária”. Foi criado pela própria incubadora e se divide nas seguintes etapas: (i) Autopercepção do indivíduo e do grupo; (ii) Trabalho e Economia, e (iii) Economia Solidária e suas formas de manifestação.

O primeiro eixo tem por objetivo repensar o papel do indivíduo na comunidade e refletir sobre as condições atuais desta. Propõem-se como questões norteadoras: compreender por que o indivíduo mora naquela comunidade? O que aproxima os sujeitos para participarem do curso? O que falta de estrutura na comunidade? Quais os princípios e valores culturais do local que estão inseridos.

O segundo eixo, Trabalho e Economia, têm por objetivos: apresentar as relações conflituosas entre o capital e o trabalho, e as consequências que emergiram do atual modelo de economia mercantil; e repensar o atual paradigma econômico, propondo tentativas de buscar novas utopias para a atual sociedade. Neste último ponto, observa-se atividades com o intuito de refletir sobre os atuais hábitos de consumo e os valores individualistas presentes e de negar a concepção do sujeito, visto como um objeto passivo na sociedade.

Já o módulo referente à economia solidária e suas formas de manifestação, propõe, primeiramente, retomar a crise presente na sociedade e no meio ambiente, consequência do atual sistema de economia e valores da sociedade capitalista. Em seguida, por meio da antropologia econômica, apresentam-se novos paradigmas, referentes aos possíveis modelos de economia que podem existir e que já surgiram na sociedade. Por fim, apresenta a proposta da economia solidária como outra economia, que contempla diversas lógicas (mercado, reciprocidade, redistribuição, domesticidade), não se restringindo apenas aos princípios do mercado atual.



Observa-se na análise destes materiais de formação, a presença das perspectivas de Freire (2006a, 1977, 1983), Gadotti (2006) e Gutierrez (1999a), que realizam um processo de educação política, dialética, na medida em que propõem desconstruir o atual paradigma econômico, possibilitando emergir novas propostas de contraponto ao atual sistema.

Após a realização dos cursos de sensibilização, a incubadora oferece em sua metodologia os GT's em associativismo, bancos comunitários e Infocentro. O primeiro curso, Associativismo, teve seu conteúdo criado pela incubadora e utiliza cartilhas e painéis. O conteúdo aborda: princípios do associativismo, sua evolução histórica, associativismo no local incubado (quais os pontos presentes e ausentes do associativismo da comunidade), o que é um estatuto e regimento interno, legalização de uma associação, suas normas e obrigações, reflexões sobre a cidadania, participação coletiva e conceitos de democracia.

No GT de bancos comunitários, as atividades de formação focalizam mais a formação técnica e de gestão. O material foi criado pela incubadora e os recursos utilizados compreendem: dinâmicas de grupo para simular o gerenciamento de um banco comunitário, painéis expondo os conteúdos, desenhos e figuras ilustrativas didáticas. Os temas abordados tratam das origens dos bancos comunitários, sua definição, objetivos e princípios, apresentação de bancos comunitários exitosos, definições de linhas de crédito, explicação da moeda social, técnicas para calcular taxas de juros e propostas de como realizar a autogestão no banco, refletindo sobre a participação, decisões, circulações de informações e hierarquias.

Por fim o GT do Infocentro aborda as temáticas referentes a: planejamento estratégico, normas para horários de funcionamento e preços e produtos que irão oferecer. Os materiais adotam cartilhas elaboradas por outras instituições relacionadas a organização e funcionamento de centros de informática.

No que se refere às estratégias pedagógicas da incubadora, ocorrem também por meio dos processos de aprendizado no cotidiano das relações, pela gestão dos bancos comunitários e dos resgates de histórias de vida e culturais, e pela criação de cooperativas de teatro e de diagnósticos participativos.

Sendo assim, uma das propostas presentes em todo este processo é o método de aprender fazendo. Em seus documentos a incubadora defende que podem aproveitar cursos para pensar em uma maneira de fazer economia solidária na comunidade; ou seja, atividades que podem ser criadas na comunidade só para experimentar na prática o que é economia solidária (ITES/UFBA, 2007d).

Um exemplo desta estratégia é a importância do banco comunitário como meio de formação política:

É necessário que se trabalhe paralelamente formação com a experimentação, colocando a mão na massa. A questão pedagógica é: aprender fazendo. As pessoas não funcionam dessa forma; elas aprendem fazendo. O banco comunitário tem um poder de articulação muito forte. E a própria sociedade está presente de um déficit político... Então, pra nossa concepção, para mobilizar você tem que colocar a mão na massa, para fazer... Se você permite o microcrédito, você mobiliza toda a comunidade a participar. Ele quer saber o que é isso... Daí, se mobilizam. Eu tenho, na minha opinião, que os Bancos Comunitários são, do ponto de vista de uma pedagogia política, impressionante. Hoje em dia, é muito difícil de você trabalhar a conscientização. Contudo, se este instrumento (banco comunitário) é educativo, você consegue da prática fazer isso. Daí, para você criar uma conscientização é muito mais simples do que chamar uma oficina para isso, para falar de teoria (ENTREVISTADO, 1).

Interessante a concepção defendida de que ao invés de utilizar apenas cursos formais para fazer formação política, a proposta do banco comunitário pode mobilizar a comunidade, tanto pelo fato de ser gerido pela própria comunidade como por permitir a reflexão dos atuais sistemas financeiros e de fortalecer o consumo local. Observa-se que aqui corroboram as teses de Harper et al. (2006) e Brandão (2001) de que não existe uma única forma nem um único modelo de educação, de modo que a educação não ocorre apenas pelos meios formais.

Além dessa pedagogia, um dos entrevistados relatou a utilização dos diagnósticos como alternativa de compreensão socioeconômica e cultural da rede incubada:

[...] são dois os diagnósticos: Um socioeconômico. Daí, você chega a uma radiografia do que é a economia. Porém, ao lado dele, o segundo diagnóstico é o diagnóstico cultural, pois não é só um estímulo à atividade econômica, mas você tem que estimular e fortalecer também os vínculos culturais. [...] Mas a questão da pobreza não é só a questão da distribuição, mas também da autoestima, com vergonha do bairro que moram. Daí, as comunidades periféricas ficam olhando muito o centro das cidades. Então, são dois pontos. Um deles, resgatar a cultura. Em alguns locais, pode ter um efeito muito interessante. E tem um efeito mobilizador incrível. As festas populares são um efeito impressionante (ENTREVISTADO, 1).

Ao realizar o diagnóstico cultural, resgatam-se a cultura suprimida da comunidade e a autoestima do grupo, fato que interfere em todo o processo de conscientização do consumo e de valores da sociedade. Além disso, os diagnósticos são aplicados também por agentes da própria comunidade, que, antes, são capacitados. No que se refere à importância das atividades festivas para a comunidade, salienta-se:

É importante aliarmos festas, comemorações, confraternização com o trabalho, isto faz com que a essência do ser humano aflore, que são os atos de cooperação e solidariedade, proporcionando a união e o fortalecimento dos vínculos sociais. Não podemos apenas nos resumir a dimensão do trabalho, é necessário termos também a dimensão do cuidado (ITES/UFBA, s/d,pag.18)”.

Em parceria com estas propostas, foi relatada também a constituição de cooperativas de cultura, de oficinas e torneios esportivos, com o intuito de fortalecer os resgates culturais da comunidade e possibilitar atividades de educação lúdicas, geralmente voltadas para os jovens das redes incubadas. Estes exemplos mostram que o papel dos cursos da incubadora segue na perspectiva de uma educação dialética, que visa não só à formação do homem nos aspectos técnicos, como também o próprio resgate da cultura, formando pelo trabalho e para o trabalho (GADOTTI, 2006).

Desta forma, quando se comparam a metodologia e as estratégias pedagógicas da incubadora com o que foi afirmado na pesquisa quantitativa, parece não haver contradição de que a incubadora desenvolve atividades de formação técnica e política de modo tanto formal quanto informal. No que se refere aos cursos de formação política, estes visam os aspectos tanto ideológicos como organizacionais. Um ponto interessante nesta atividade de formação foi a proposta de constituição de novas utopias e novos paradigmas, fato presente no material da incubadora quando define a economia solidária como outra economia, uma economia plural, que tem por objetivo superar os limites do atual sistema mercantil. Nesse sentido, os processos de formação da incubadora apresentaram uma educação política, tanto por possibilitar a criação de utopias, quanto por negar o atual paradigma econômico vigente e abordar diversas estratégias do saber, além dos aspectos formais.

### **Concepções da gestão e sua resignificação**

Os membros da incubadora, quando questionados sobre como visualizam a gestão, revelaram um posicionamento similar com as visões de Tragtenberg (1971), Paes de Paula (2005) e Nogueira (2001, 2005): esta não é neutra e precisa ser resignificada para os contextos autogestionários:

Alguns pontos e instrumentos que são importantes são muito esquecidos. Os instrumentais são importantes e, às vezes, são deixados de lado. [...] Aqui não existe um modelo padrão tradicional (de gestão), mas a gente quer adequar a um modelo que seja diferente. Quando a gente fala em autogestão, o modelo de gestão é diferente, e a gente precisa trabalhar nisso (ENTREVISTADO, 3).

A gente, muitas vezes, tem que fazer instrumentos, porque os instrumentos que existem, muitas vezes, não estão para a economia solidária. [...] Os modelos de gestão desenvolvidos nos bancos comunitários, como que isso na prática acontece, a gente somente aplica a gestão dos bancos convencionais. Daí, a gente pode ver que mesmo que alguns instrumentos tenha alguma semelhança, a forma como são aplicados é o xis da questão. O desafio agora é fazer essa sistematização para publicar (ENTREVISTADO, 2).

Sem dúvida, esse discurso é fundamental em todo o nosso trabalho de administração. Ainda mais no meu caso, desenvolvendo teoria organizacional crítica. É o nosso trabalho desenvolver ferramentas de gestão que sejam adaptadas para a realidade dos empreendimentos. A gente até criou um discurso muito pesado a isto. A gente passou muito tempo fazendo crítica à organização gerencial, mas não conseguimos criar ferramentas gerenciais para isso. E acaba que, muitas vezes, a gente acaba recorrendo aos modelos convencionais. Este é um esforço imenso na nossa frente; é um trabalho lento, árduo. É uma agenda de pesquisa que tem que ser iniciada o mais rápido. Se não for iniciado logo, você fica dependente das metodologias. A palavra *plano de negócio* nos incomoda profundamente. É preciso criar novas palavras (ENTREVISTADO, 1).

Desta forma, conscientes da necessidade de ressignificar o conhecimento gerencial, os entrevistados afirmaram que a incubadora está trabalhando em um núcleo formado por estudantes para a sistematização dos processos de gestão:

Existe gente para criar uma metodologia de gestão voltada para os empreendimentos, mas esta parte é que precisa ser trabalhada (ENTREVISTADO, 2).

[...] Este material que eu te falei é o que estamos tentando, criando um núcleo para isso. É um dos trabalhos mais importantes que a gente quer logo estar sistematizando este conhecimento e socializando. É uma tecnologia social mesmo. Mas você não pode fazer a crítica à visão privada. A gente não pode inventar nada de novo depois de tanto acúmulo. A gente tem que readaptar (ENTREVISTADO, 1).

Constata-se que a proposta de criar tecnologias sociais por meio de ferramentas de gestão adaptadas às realidades dos empreendimentos solidários, segundo a fala dos entrevistados, parece uma indicativa de avanço no campo da administração. Possivelmente, o fato de a incubadora ter surgido dentro de uma escola de gestão e de o perfil das lideranças ser de uma perspectiva crítica tem potencializado essas iniciativas.

### **Redes incubadas: a sustentabilidade, os cursos de formação e os processos de gestão**

A ITES/UFBA iniciou suas atividades em 2005. Até o presente momento, tem incubado cinco redes: Rede Eco-Luzia, Rede Ecosmar, Rede Ecosamper, Rede Pintadas e Rede Cairu. A seguir analisa-se cada uma destas redes na perspectivas de sua sustentabilidade, dos cursos de formação que ocorrem e do modo como funcionam os processos de gestão.

#### **Rede Eco-Luzia**

A Rede Eco-Luzia foi um projeto constituído em parceira entre a Prefeitura de Simões Filho e a Petrobras, em 2005. Teve como proposta de intervenção territorial o

desenvolvimento local na perspectiva da economia solidária, realizada na comunidade de Santa Luzia, localizada no município de Simões Filho-BA (ITES/UFBA, 2009).

A comunidade onde a rede foi desenvolvida é um bairro periférico do município de Simões Filho-BA, encravado entre duas comunidades maiores (Mapele e Cotegipe) e relativamente distantes do centro da cidade (5 km). Abriga 89 famílias e cerca de 350 indivíduos. Possui uma população, em sua grande maioria, de baixa renda e que encontra dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Nesta comunidade, são visíveis algumas características de extrema pobreza, relativo tanto ao acesso da população a certos bens e serviços essenciais quanto no que diz respeito à carência de infraestrutura local.

Desta forma, buscou-se promover a sua expansão pela constituição de novos empreendimentos e pela atuação nas comunidades vizinhas de Cotegipe e Mapele. O sentido da sustentabilidade da rede implica a associação do ato econômico com as demais esferas da vida comunitária, ambiental, política, cultural e social (ITES/UFBA, 2009).

O projeto se desenvolveu em duas fases. Na primeira, Eco-luzia I, contou com a ação em quatro eixos principais: a) trabalho de mobilização comunitária e sensibilização sobre o tema da economia solidária; b) trabalho de fortalecimento do associativismo local; c) realização do mapeamento da produção e do consumo local; e d) constituição em fase experimental do banco comunitário. Além da organização política (via fortalecimento do associativismo local), buscou-se também a coesão social (via fortalecimento dos laços de solidariedade entre os moradores), de afirmação cultural (via resgate das tradições e memórias da sua própria história) e de preservação ambiental (atentado-se para o cuidado com o ecossistema local).

Na segunda fase, o Eco-Luzia II, buscou-se a constituição concreta de empreendimentos e iniciativas solidárias no local, integrado em rede. As ações desta etapa se estruturaram em cinco eixos:

a) Centro de desenvolvimento solidário constituiu a instância articuladora da rede local. Formado por representantes dos empreendimentos locais (banco comunitário, mercadinho comunitário, grupo de jovens, associação de moradores e algicultura). Neste sentido, cumpriu na segunda fase, principalmente, o papel de monitorar e apoiar a implementação e execução das atividades, de interagir com o Poder Público municipal e de articular parcerias em torno do projeto.

b) Projeto do banco comunitário realizou atividades de concessão de créditos, tanto para consumo quanto para a produção (associado à assessoria para a constituição dos empreendimentos), na comunidade de Santa Luzia; deu início à expansão de suas atividades

para a comunidade de Mapele; criou um cartão de crédito local; criou e emitiu a moeda social “Trilha”; realizou clubes de trocas; criou e aprimorou de instrumentos de gestão; e realizou o processo de interlocução e intercâmbio iniciado com outros bancos comunitários do Brasil, por meio da participação da Rede Nacional de Bancos Comunitários.

c) Grupo de Jovens Trilhando para o Futuro foi uma iniciativa criada na comunidade durante a primeira etapa. Na segunda fase, ocorrem as seguintes atividades: três edições do jornal *A volta do carteiro*; grupo de teatro “Flor da Juventude”; empreendimento de alimentação; o Dia da Cultura, com apresentações e atividades artísticas; e outros eventos, como o Dia da Criança e palestras sobre temas associados à juventude.

d) Cooperativa de Consumo surgiu principalmente para atender a uma demanda da comunidade quanto ao acesso ao consumo de alguns bens e artigos de primeira necessidade, barateando os preços e dinamizando a economia do lugar, o que o levou a se constituir em uma espécie de mercadinho popular e comunitário do local. As atividades realizadas envolveram a capacitação dos seus trabalhadores, o aprimoramento dos processos e ferramentas de gestão e o incentivo ao consumo de produtos do bairro, por meio da aquisição de produtos locais.

e) Projeto de Algicultura Solidária refere-se ao cultivo e à produção de algas marinhas. Representou uma iniciativa para enfrentar o problema da degradação do mangue, ecossistema vital e fonte de sobrevivência histórica para a maioria da população local. As atividades realizadas nesta segunda fase corresponderam à avaliação experimental do cultivo das algas. Neste sentido, foi construído um módulo para o plantio, sendo este realizado de forma a se chegar à situação ideal para cultivo, ou seja, a permitir o rendimento favorável ao plantio em mais larga escala.

f) Projeto Escola-Oficina buscou a realização da construção das 23 unidades habitacionais no bairro. Inicialmente concebido como uma escola que formaria estudantes e posteriormente constituiria uma cooperativa múltipla de serviços na comunidade, foi convertida no processo Mutirão-Escola. Este projeto foi executado com a participação direta dos moradores, desde o seu início, com a definição dos projetos arquitetônicos de cada unidade e dos projetos urbanísticos e, finalmente, com a participação na construção das moradias.

Observa-se, assim, que a proposta da rede se mostrou bastante dinâmica, possibilitando a criação de diversos empreendimentos solidários (cooperativas, atividades culturais, banco comunitário, associação de bairro, mercadinho comunitário), geridos pela própria comunidade. No que se refere ao modo de gestão, com base na análise de documentos

e relatórios de resultados do projeto (ITES/UFBA, 2009), observa-se que os empreendimentos parecem ter caminhado nos moldes da autogestão (participação e decisões coletivas).

Constata-se também, a realização dos cursos de formação para os membros da comunidade. Foi realizado o curso de formação política em “sensibilização em economia solidária” para 85 membros da comunidade e com carga horária de 30 horas; cursos de associativismo, para 70 membros; oficinas de capacitação e formação, para 16 agentes voltados à realização da pesquisa de diagnóstico da comunidade, e 2 moradores capacitados na gestão de créditos do banco comunitário, criação de instrumentos de gestão do banco; criação do estatuto, regimento interno e legalização das cooperativas criadas; oficinas de gestão de estoques, formação de preços e gestão financeira para os membros do mercadinho; e oficinas de prevenção a saúde.

Contudo, conforme relata um dos entrevistados, apesar dos avanços na incubação desta rede, por problemas internos e culturais da comunidade, somados com o fim de recursos para o projeto, ocorreu a paralisação entre o final de 2007 e o início de 2009.

A Petrobras iria financiar a própria construção das casas, mas daí surgiu a ideia das próprias casa serem criadas pela rede, num regime de escola-oficina, durante o processo de construção de suas próprias casas. Em contrapartida, teriam uma bolsa. O resultado: fizemos a construção do projeto arquitetônico das casas e dos condomínios. Tivemos o apoio de diversos órgãos, o Thaba e estudantes de arquitetura. Agora, na hora de trabalhar, eles não queriam trabalhar nas próprias casas. Daí, reduzimos alguns custos e fomos remunerando a preço de contrato formal, só que sem recursos. Daí, os recursos foram sendo consumidos. Daí, acabou o tempo do projeto e chegou a uma obra com as casas levantadas. E chegou a um ponto que o setor da Petrobras foi chamada. E, no meio do caminho, tiveram problemas com uma das lideranças. [...] ele queria ter o controle e não admitia que surgissem outras lideranças na comunidade. Um ciúmes doentio contra a irmã, que virou uma liderança e começou um processo de sabotagem, calúnias e difamações. Daí, essa crise só precipitou o processo com a comunidade, virando uma crise no projeto. [...] As pessoas das comunidades vizinhas vieram, e acolhemos. Daí, depois de um tempo, começaram a reivindicar a carteira. E um deles contratou um advogado e entraram com um processo. Daí, a associação que a gente conseguiu constituir, legalizar, com toda a possibilidade de capitalizar mais recursos para a comunidade, acabou, que sua associação teve sua conta bloqueada por causa do processo jurídico. Daí, depois de um tempo, acabaram os recursos da comunidade. E, depois de todo o desgaste, resolvemos continuar e retomar o processo de incubação. Daí, a liderança pediu desculpas, com a volta. [...] Até mesmo o Banco começou a ter boicote por causa de campanha contra mesmo, desestimular o Mercadinho. Daí, a figura que tinha assumido a administração era uma espécie de rival deles. Apesar disso, o Mercado continua. O Banco também. O grupo de teatro brigou. Mas é uma comunidade muito problemática (ENTREVISTADO, 1).

A comunidade apesar de ter recebido diversos cursos de formação política e técnica, ter criado o Centro de economia solidária e diversos empreendimentos que conseguiram se estruturar pela própria comunidade local e de modo autogestionário, os problemas culturais

do local ruíram a rede a ponto desta quase ter sido desconstituída. Observa-se, então, que os próprios aspectos culturais dos empreendimentos de economia solidária (trabalhar coletivamente, descentralizar decisões, redistribuir o poder – decisões coletivas) influenciam não só as vivências nos moldes da autogestão como também a sua própria sustentabilidade econômica.

Apesar de todos estes problemas apresentados por seus membros, os integrantes da incubadora afirmaram que restabeleceram o diálogo com a comunidade e agora está em fase de constituição da proposta do Eco-Luzia III, que busca retomar o apoio aos empreendimentos já criados, fortalecendo a associação da comunidade. Propõe, também, a criação de uma cozinha comunitária para atender a demandas específicas da comunidade, como: eliminar o problema do acesso às condições adequadas de alimentação por parte dos moradores da comunidade; criar um correspondente bancário no Banco Popular, em que contas podem ser pagas neste local; e expandir a proposta do banco comunitário para os bairros vizinhos.

### **Rede Ecosmar**

O projeto Ecosmar representa uma proposta de promover o desenvolvimento local, tendo por base a criação de empreendimentos solidários voltados para a produção, consumo e gestão de serviços públicos na comunidade de Matarandiba, localizada no município de Vera Cruz-BA.

Esta comunidade trata-se de uma pequena vila com menos de mil habitantes e débil infraestrutura, visto que os serviços de eletricidade, saneamento e tratamento do lixo são bastante precários. A comunidade vem sofrendo crescente degradação ambiental, agravada pela alta sazonalidade de ocupação desta região turística e pela pesca predatória. No período de alta estação, as casas de moradores são totalmente ocupadas, sem oferecer infraestrutura suficiente ao público visitante, o que agrava o processo de degradação do meioambiente por conta de maus hábitos e da falta de consciência ambiental. A economia local está associada à atividade pesqueira, dada a existência de uma grande extensão de mangue na região, que acontece de forma predatória, pela utilização de bombas. Esta atividade, contudo, não é suficiente para impulsionar a geração de emprego e renda para os habitantes locais. No tocante à educação, grande parte da população é semianalfabeta. Existem duas escolas, uma de alfabetização e outra com turmas de 1ª a 4ª série, porém os recursos didáticos são escassos e a população de baixa renda não possui acesso aos materiais necessários, o que compromete a qualidade do ensino (ITES/UFBA, 2007c).



Desta forma o projeto foi constituído em parceria com a comunidade de Matarandiba e com a empresa Dow Química, iniciando em agosto de 2007, com término para dezembro de 2009. Está dividido em três fases. A primeira etapa consistiu na realização de um diagnóstico e planejamento do processo de construção da rede de economia solidária e na constituição de iniciativas em fase experimental (banco comunitário e Infocentro).

A segunda fase consistiu na implementação da rede de economia solidária, por meio da constituição e funcionamento de diversos empreendimentos solidários. A terceira fase visa à consolidação e expansão da rede. Dentre as atividades desenvolvidas até o momento, constam:

a) Mapeamento socioeconômico de produção e consumo local: Definição do perfil socioeconômico das famílias e do local onde estão realizando suas compras; e orientação sobre o desenvolvimento de empreendimentos de acordo com os resultados da pesquisa.

b) Associação Comunitária de Matarandiba (ASCOMA): Criação da Associação Comunitária, de forma legalizada, para ser uma instância política da comunidade. Esta tem oferecido também diversos GTs: (i) Comunicação e Cultura – visa à constituição de uma rádio comunitária e à organização de um cineclube; (ii) Esporte e Lazer – organiza eventos esportivos e promove oficinas de capoeira; (iii) Meio Ambiente – com o intuito de realizar campanhas de combate à pesca predatória, à aquisição de equipamentos para a coleta e tratamento de lixo e a revitalização das fontes de água; (iv) Transporte – trata-se de um estudo de viabilidade econômica para empreendimento de transporte.

c) Banco comunitário Ilhamar: Criação de um serviço financeiro solidário em rede, de natureza associativa e comunitária, que emite uma moeda social (*Concha-C\$*) e oferece microcrédito solidário. Do início das atividades, em abril de 2008, até junho de 2009, foram ofertados 244 créditos. Considerando o tamanho da população local (cerca de 600 habitantes), ocorreu neste período a concessão de um empréstimo por dia, distribuído segundo as linhas de crédito de consumo, reforma, produção e Credjovem (ITES/UFBA, 2009a).

d) Infocentro Comunitário de Matarandiba (INFOMAR): Busca a promoção de um processo de inclusão digital na comunidade, por meio do acesso a serviços de internet, formação e capacitação dos moradores. As atividades que vêm sendo oferecidas são: (i) formação de instrutores em informática básica, com suíte Open Office e Linux; (ii) formação de instrutores em montagem e manutenção de computadores; (iii) acesso à rede *web*, por meio da rede de computadores do Infocentro; e (iv) acesso a serviços de informática básica (digitação, pesquisa, elaboração de documentos e impressão).

e) Associação Sociocultural de Matarandiba (ASCOMAT): Visa integrar e mobilizar a comunidade a partir do resgate e fomento de diversas manifestações culturais de Matarandiba. Dentre as atividades culturais realizadas, destacam-se: (i) Samba de Roda Voa, Voa, Maria; (ii) Presente dos Pescadores a Iemanjá; (iii) Boi Estrela, (iv) As Gonçalo, (v) Terno das Flores; e (vi) Zé do vale.

f) Artesanato Solidário de Matarandiba (ARTSOMA): Surgiu de um grupo de mulheres que, de maneira autônoma, começaram a trabalhar com artesanato utilizando materiais como barro, conchas, panos e garrafas pet. Dentre as atividades realizadas, citam-se: (i) participação na IV Feira Baiana de Economia Solidária e Agricultura Familiar; (ii) oficinas de capacitação em artesanato em parceria com Sesol/Setre/BA; e (iii) participação na feira de comunidades tradicionais da Sedes/BA.

g) Produção Agroecológica de Alimentos: Consiste em cultivar alguns gêneros alimentícios mais consumidos na comunidade, de modo que possam ofertar produtos com alto valor nutritivo, livre de agrotóxicos, produzidos na comunidade, e gerar trabalho e renda. Dentre as atividades realizadas, tem-se: (i) formação em agroecologia; (ii) multiplicação de iniciativas de cultivo agroecológico; e (iii) produção e comercialização de horti-fruti.

h) Núcleo de Formação em Economia Solidária (NUFESMAR): Voltado para a produção e disseminação do conhecimento na forma de desenvolvimento de tecnologias sociais. Visa promover um amplo processo de formação e capacitação, para que a comunidade venha a assumir o próprio processo de gestão das organizações que fazem parte da Rede Ecosmar. Estão em andamento: (i) oficinas públicas de economia solidária; e (ii) elaboração de módulos de formação em gestão de organizações de economia solidária.

Todas estas atividades ocorreram nas duas primeiras etapas do projeto. Já na fase três, além da proposta de consolidar estes empreendimentos, tem-se buscado a criação de iniciativas solidárias, como:

a) Gestão comunitária da pesca-laboratório de aquicultura: Visa ao desenvolvimento de um laboratório de aquicultura para organizar, social, política e economicamente, os pescadores e marisqueiras.

b) Turismo de base comunitária: Aproveita o potencial das belezas naturais e das manifestações culturais da vila para um turismo de base comunitária. Envolve os moradores e moradoras em diversas atividades, como passeios, apresentações culturais, hospedagem e culinária.

c) Produção de galinhas caipira para corte e postura (GALIMAR): O galinheiro para a criação de frangos e galinhas para corte e postura surge na comunidade enquanto possibilidade de

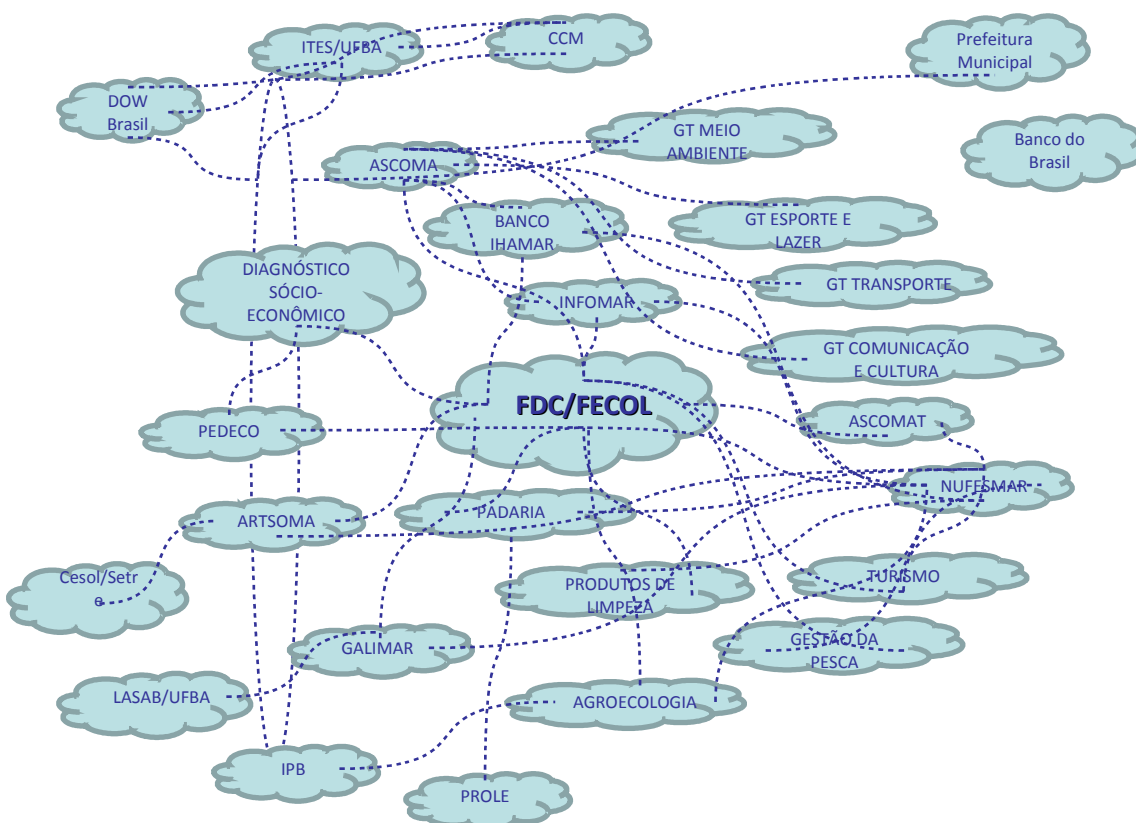
gerar trabalho e renda, produzindo alimentos (carne de frango e ovos) para atender à demanda local e, ainda, possibilitar a comercialização desses produtos em comunidades vizinhas.

d) Padaria comunitária: A ideia de constituir uma padaria em Matarandiba justifica-se pela inexistência de produção de pães na comunidade. Além disso, reside aqui a proposta de ofertar à população local pães de qualidade, a baixo custo e produzidos por meio de iniciativa comunitária.

e) Produção de material de limpeza: A ideia é aproveitar uma iniciativa de fabricação artesanal de produtos de limpeza, de modo que seja possível ampliar a produção, integrar novas pessoas e promover processo formativo para a gestão do empreendimento.

Feitas as considerações a respeito da estrutura da rede no que se refere às atividades de formação, constata-se a realização de cursos relacionados às temáticas: Sensibilização em Economia Solidária, Associativismo, GT's sobre Bancos comunitários e Infocentro, bem como cursos técnicos voltados para a operacionalização dos empreendimentos criados. Quanto à gestão, não foi possível ter acesso ao processo de gestão dos empreendimentos. Mas, pela força como a rede vem se constituindo, é provável que esta tem potencialidades para se estruturar de maneira autogestionária.

A figura 5 ilustra como se tem estruturado a rede com estas novas propostas:



### **Figura 5 – Estrutura organizacional da Rede Matarandiba**

FONTE: ITES/UFBA, 2009a.

Com base nos relatórios da incubadora (ITES/UFBA, 2007c; ITES/UFBA, 2009a), a Rede Ecosmar parece ser um exemplo de rede incubada com grande potencialidade de alcançar a sustentabilidade (economia, social, cultural e política), tanto pelos cursos de formação que tem recebido, pelos valores solidários que parecem estar presentes na comunidade, quanto pela possibilidade da expansão da rede em novos empreendimentos solidários.

#### **Rede Ecosamper:**

Este projeto representa uma proposta de desenvolvimento local em Saramandaia, localizada na região metropolitana do município de Salvador. Quanto ao histórico da comunidade, esta possui uma débil infraestrutura, visto que os serviços de eletricidade, saneamento e tratamento do lixo são bastante precários. Muitas casas estão sobre terrenos invadidos e loteados sem a construção das condições básicas de saneamento e planejamento urbano. A comunidade vem sofrendo crescente degradação ambiental, agravada pela ocupação desordenada. Possui alto índice de violência, associada ao tráfico de drogas, principalmente envolvendo jovens da comunidade.

A economia local está associada às atividades de pequenos comércios e à prestação de serviços autônomos, dada a localização em região intensamente urbanizada. Contudo, esta atividade não é suficiente para impulsionar a geração de emprego e renda para os habitantes locais (ITES/UFBA, 2007b).

Diante desse contexto, o projeto nasceu da iniciativa de articulação em parceria com a Chesf, a Irmandade Beneditina, a Secretaria Municipal da economia, Emprego e Renda (SEMPRE) e a comunidade de Saramandaia, estendendo do período de fevereiro de 2008 a fevereiro de 2010. O projeto se divide em duas fases: Etapa 1, de fevereiro 2008 a fevereiro de 2009, com o diagnóstico, planejamento do processo de construção da rede de economia solidária de Saramandaia, implantação e funcionamento dos primeiros empreendimentos; Etapa 2, de fevereiro 2009 a fevereiro de 2010, com a consolidação e expansão da rede.

Contudo, devido a alguns atrasos no projeto, a incubadora conseguiu realizar até o presente momento a mobilização e sensibilização comunitária, fazer o mapeamento da produção, consumo e serviços locais, reestruturar a Associação de bairro da comunidade, construir um espaço físico da sede; e preparar a inauguração do banco comunitário, cuja meta de inauguração estava fixada para o final de setembro/2009.

No que se refere aos cursos de formação, foram realizadas atividades de formação: em bancos comunitários, associativismo/cooperativismo, capacitação para dois moradores no mapeamento, realização de filmes sobre experiências de economia solidária e desenvolvimento sustentável, discussão do papel do Centro Associativo Cooperativo, com referência para desenvolver novos hábitos de consumo, de educação e sensibilização do bairro; e elaboração dos regimentos internos para a organização das atividades dos núcleos base da cooperativa.

Observa-se então, que o projeto Ecosamper ainda está em sua fase inicial e pela ausência de empreendimentos solidários, não foi possível analisar sua gestão, fato levantando por uma das responsáveis desta rede:

Na Saramandaia estão formando o banco ainda, porque ainda não foi implementada. Então, não poderia dizer como seria esta gestão. Pra mim, é uma coisa que ainda não existe (ENTREVISTADO, 2).

## **Rede Cairu**

Este projeto representa uma proposta de atender às demandas do Programa Integrado de Projetos Produtivos de Desenvolvimento Sócio-ambiental (PIPP) para promover o desenvolvimento local sustentável em Cairu, região do Baixo Sul da Bahia. Ocorre em parceria com o Consorcio Manati, o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA) e a comunidade de Cairu-Sede. Iniciou-se em abril de 2008, com término previsto para março de 2010. Está estruturado a partir de dois momentos: Etapa 1– Planejamento do processo de construção do Centro Associativo de Economia Solidária de Cairu Sede (CAES Cairu), juntamente com a reestruturação associativa, a implantação do banco comunitário e a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Comunitário (PEDECO-Cairu); Etapa 2 – Consolidação e expansão do CAES por meio da implantação gradativa do PEDECO-Cairu.

Observa-se que a proposta do projeto é pontual: constituir o Centro Associativo de Economia Solidária; implementar um banco comunitário; e elaborar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Comunitário.

No que se refere aos cursos de formação, até o presente momento foram realizados: Sensibilização em Economia Solidária, GT em Associativismo, GT em Infocentros e gestão de Bancos comunitários, além de atividades culturais e capacitação e aplicação dos agentes no diagnóstico da comunidade local. Quanto à gestão da rede, também não é possível analisar, tanto por este projeto ser muito pontual (constituir o banco comunitário e articular a Associação de bairro) quanto pelo fato de não terem constituído o banco comunitário.

### **Rede Pintadas**

Este projeto é um trabalho associado entre a Prefeitura Municipal de Pintadas e a Escola de Administração da UFBA. Constitui-se de um plano de ação que envolve a mobilização de toda a comunidade pintadense, sua sensibilização sobre os princípios da economia solidária e o mapeamento de produção e consumo local.

Busca-se por meio do mapeamento não apenas enxergar as condições de vida das pessoas no presente do município, mas também situar o processo histórico de desenvolvimento dele e apontar um horizonte sólido em termos de possibilidades para o seu desenvolvimento futuro (ITES/UFBA, 2007a).

São duas as razões principais que justificam a proposta de desenvolvimento estratégico para o município de Pintadas. Em primeiro lugar, a própria necessidade de ampliar as oportunidades de ocupação e trabalho para grande parte da sua população. Trata-se, neste caso, de um problema do município, que sempre conviveu com o drama do êxodo da sua população em direção a outras localidades, pela falta de oportunidades. Também, uma geração de lideranças locais foi formada no processo de desenvolvimento, e muitos jovens, ao concluírem sua formação, passaram a encontrar alternativas muito viáveis de trabalho no próprio município. Recentemente, porém, o município depara-se com o aumento significativo desta demanda, especialmente dos jovens que concluem seu processo de formação básica para além da capacidade da prefeitura e do município em gerar oportunidades de trabalho que atenda a todos (ITES/UFBA, 2007a).

Neste sentido, o projeto se concretizou com a aplicação do questionário a todo o município de Pintadas. No que se refere aos cursos de formação, ocorreu a realização de oficinas de sensibilização em economia solidária, oficinas de mobilização da comunidade e oficinas de capacitação para a aplicação dos questionários. Constata-se, assim, que se tratou de um projeto pontual, visando apenas ao mapeamento da comunidade local.

Feitas as considerações a respeito das redes incubadas, observa-se que, na prática, os cursos de formação técnica, política e de gestão vêm ocorrendo de maneira formal e informal, e que existem tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial, com a realização de núcleos específicos para tal atividade. Todavia, o que chama a atenção aqui é compreender porque da heterogeneidade no processo de incubação das redes? Ou seja, por que ao contrário das redes Eco-Luzia, Ecosmar, e Ecosamper, que têm por objetivo expandir suas atividades, as Redes Pintadas e Cairu ocorrem de maneiras pontuais, apenas com a constituição de Bancos Comunitários, Centros Associativos ou diagnósticos socioeconômico?

### **Dinâmica interna da incubadora**

Durante a pesquisa qualitativa, quando da visita à incubadora e a do estudo compreendendo a dinâmica do grupo, observou-se que as atividades internas parecem bastante intensas. Em um dos dias de visita à incubadora, notou-se que suas atividades iniciaram por volta das 9h da manhã e terminaram às 20h30. Segundo um dos participantes, num possível tom de brincadeira, aquele foi um dia atípico: “O cotidiano é mais intenso do que apresentado naquela semana”.

Nas relações diárias, alguns fatos chamaram a atenção. A relação estabelecida entre o grupo parecia bastante amigável. No entanto, a ausência de um dos integrantes da incubadora, por motivo de insônia, sendo esta justificativa de consentimento do coordenador, acabou gerando certas piadinhas, como: “Agora ela tem dias de descanso: às segundas e sextas!” Desta forma, o que se observou é que existe excesso de demandas, fato que possivelmente tem gerado “estresse” nos membros e levado o grupo a exercer alguns mecanismos sutis de controle e coerção para suprir as sobrecargas de trabalho.

Ainda, o excesso de trabalho tem dificultado o modo da incubadora de estruturar-se internamente. Questionados sobre como ocorre a organização, os membros responderam que estão em fase de construção, mas que o excesso de trabalho tem dificultado as reuniões:

Nós estamos ainda numa fase de estruturação. Inicialmente, os recursos que a gente dispôs eram para investir nos projetos de campo. Então, é um trabalho muito de esforço voluntário nosso aqui. Teve uma época que eu passava parte do meu salário para cobrir um dos funcionários. Mas a gente ainda sofre com esse processo de estruturação. Daí, essa parte está em fase de elaboração estruturacional. E, como a gente sofreu uma sobrecarga muito grande, daí eu fiquei muito sobrecarregado. Então, a gente tem um proposta muito avançada do ponto de vista estruturacional, mas está sendo muito lenta. A gente está tendo dificuldade de fazer nossas reuniões gerais (ENTREVISTADO, 1).

A gente tem algumas reuniões do grupo, das gestões financeiras. Antes, era a “equipe”, agora, estamos com dois estagiários trabalhando. [...] A gente procura

sempre fazer uma assembleia da incubadora, mas não tem jeito. Daí, a gente tem alguns núcleos, que realizam as reuniões. Realmente é uma carga de trabalho muito grande, conforme você pode observar (ENTREVISTADO, 2).

Muito pouco. Fizemos três plenárias, com discussões gerais, mas depois a gente parou. As reuniões são mais vinculadas às redes. A gente precisa planejar mais e sistematizar melhor o conhecimento (ENTREVISTADO, 3).

Desta forma, a sobrecarga de tarefa tem comprometido as atividades internas da incubadora, restringindo o tempo para realizar reuniões gerais. Nota-se com isso que as decisões estão ocorrendo de maneira fragmentada, de acordo com cada subgrupo de trabalho.

Outro fato que chama a atenção é que são poucos os membros da incubadora que conseguem trabalhar em mais de duas redes. Ocorre na maioria dos casos, dedicação apenas nos projetos que estão inseridos:

Então, ultimamente, eu estou tendo mais tempo para isso. Agora, com a entrada do Carlos aqui, o Eco-Luzia, a gente tinha muita demanda. Antes, eu não tinha acesso com outros projetos, mas agora está melhor, porque eu posso sair segundas e sextas. Passei três anos sem férias. Quando chega final de ano, carnaval e pós-carnaval é o momento de fechamento de ano, serviço fiscal. Tudo isso demandou sempre muito tempo. [...] Mas hoje eu já tô trabalhando a formação dos estudantes, no âmbito mesmo da incubação (ENTREVISTADO, 3).

Questionando se conhecia a gestão da rede que não trabalhava, um membro respondeu:

Bem, isso eu não posso responder porque não acompanho de perto. Estou mais na Rede Ecosamper (ENTREVISTADO, 2).

Além das dificuldades para realizar reuniões gerais e de compreender o que tem ocorrido nas outras redes, uma crítica de um dos entrevistados prende-se à dificuldade para participar de outras instâncias da economia solidária:

Em tudo o que eu tenho notado, é que estamos surpresos com o excesso de cursos de formação. Por exemplo, há cinco anos a gente tinha um trabalho muito forte. Hoje, isso mudou. A gente tem tentando ocupar os espaços políticos, mas a gente não consegue muito, devido à sobrecarga que estamos passando (ENTREVISTADO, 1).

Vinculado ainda à questão da falta de tempo, um terceiro ponto observado é a ausência de estudos teóricos sobre as temáticas de economia solidária. No decorrer das conversas informais, um dos estagiários relatou não compreender muito sobre as propostas teóricas do autor Singer<sup>32</sup>. Outro declarou que nem podia acreditar que existiam concepções que

<sup>32</sup> Uma das figuras mais populares no Brasil que abordam a temática “Economia solidária”.



visualizam a economia solidária apenas como uma proposta de geração e renda. Este fato, se, de um lado, mostra que a incubadora possui uma visão mais próxima de outra economia para além da geração de trabalho e renda, de outro limita a compreensão dos problemas inerentes à economia solidária hoje, restringindo o aprofundamento teórico sobre a compreensão de novas perspectivas e elaboração de críticas.

O que mais chamou a atenção foi que a falta de cursos de formação interna tem refletido no próprio discurso de membros que já estão alguns anos na incubadora:

Acho que o interessante é induzir por que as pessoas não têm conhecimento de nada. A partir do momento que você tem uma faculdade, um arcabouço teórico, tem pessoas que pode ajudar de outros cursos. Então, você pode induzir na comunidade. A comunidade de Santa Luzia é afetada pela poluição. Você poderia produzir várias coisas, mas as pessoas não têm um nível de conhecimento. Então a gente acaba perdendo por isso. Falta pessoas pra trabalhar... (ENTREVISTADO, 4).

É complicado. As pessoas não tem praticamente conhecimento nenhum ou são semianalfabetas. Ou são aquelas pessoas que sabem ler, mas não entendem nada o que esta fazendo. [...] Como eles sabem muito pouco, então esta questão é desmotivante. E o salário que eles recebem vem do lucro, do excedente do empreendimento que eles trabalham...E, geralmente, não tem lucro. Então, dificulta ainda mais (ENTREVISTADO, 4).

Nós estamos buscando uma interação dentro da própria incubadora para socializar os processos e ter a decisão de uma forma mais coletiva. Mas, claro, que em alguns momentos a coletividade é representada. Em alguns momentos a gente tem que tomar algumas decisões. Mas não deixam de ser coletivas, pois existem algumas pessoas legitimadas pela coletividade (ENTREVISTADO, 2).

A primeira fala se refere ao fato de saber se é mais estratégico induzir o processo de incubação ou deixar que ele ocorra de maneira espontânea, de acordo com o interesse da comunidade. Observa-se aqui que a afirmação do entrevistado parece mais próxima da perspectiva de que o conhecimento é aquele gerado apenas pela educação formal do que a visão de Freire (2006a), Harper et al. (2006) e Brandão (1981) que todo mundo sabe algo e que o saber ocorre além dos cursos formais. O mesmo ainda ao responder se os empreendimentos recebem cursos de formação em gestão, não só retoma o que afirmou anteriormente como utiliza termos como *salário e lucro* para fazer referência à distribuição de sobras nas cooperativas. A terceira fala se refere à pergunta: “Existem tempo para todos participarem das decisões?” O entrevistado relatou que, para suprir esta demanda, em alguns momentos, ocorre uma coletividade representada. Aqui parece contraditório utilizar a “coletividade representada” como uma estratégia para a tomada de decisões em uma

incubadora que defende a autogestão e, possivelmente, visualiza a coletividade como a participação de todos nas tomadas de decisões.

No entanto, conscientes destas limitações, relataram que estão tentando criar uma metodologia para a circulação de informações e formação interna do grupo:

A gente está entrando em alguns editais que irão permitir que a gente tenha este espaço e construa um instrumento. Daí, com essas metas, a gente colocou alguns produtos, como a sistematização da metodologia. A gente tem um Núcleo de Formação da ITES que tem por objetivo promover este debate. Tem alguns planejamentos para alguns eventos mais sistemáticos. Agora mesmo, a gente está desenvolvendo um fórum interno sobre os Bancos Comunitários. Mas vai ter aqui em Salvador o encontro de Bancos Comunitários. Mas a gente está tentando atrelar o campo com as pesquisas e sistematizar o conhecimento. [...] Mas tal fato ainda interfere no processo de circulação de informações da incubadora e também na dificuldade de realização de cursos de formação interno (ENTREVISTADO, 2).

Tem uma professora que irá trabalhar aqui na incubadora, com a proposta de sistematizar o conhecimento. Ela está propondo uma estrutura para que a gente circule as informações entre os projetos (ENTREVISTADO, 3).

Desta forma, o que se observa na ITES/UFBA é que a dificuldade de tempo para os cursos de formação tem fragmentado a estrutura organizacional, fato contraditório na incubadora, pois se esta surgiu de um grupo de pesquisadores realizando diversos trabalhos teóricos, hoje as dinâmicas do processo de incubação parecem que atrofiaram os debates teóricos entre os membros. Neste sentido emergem dois pontos problemáticos. O primeiro – excesso de trabalho – que tem reproduzido as estruturas das organizações de economia mercantil, com reuniões e decisões fragmentadas, divisões de trabalho, estratégias de coerção interna e dificuldades de realizarem cursos de formação. O segundo ponto – a formação dos membros da incubadora – apesar de a incubadora realizar cursos para seus cooperados com base nas propostas autogestionárias, eles parecem ter dificuldades de realizar esta autocrítica internamente.

### **Análise das estratégias de incubação e os financiamentos**

As fontes de recursos de incubadora são oriundas principalmente dos Pronincs e de parcerias com instituições privadas, nos projetos de redes solidárias de desenvolvimento local. No que se refere aos recursos distribuídos entre os membros da incubadora, não foi relatado nas entrevistas e nos documentos da incubadora se estes ocorrem ou não de modo equitativo. Todavia, parece existir também, uma preocupação e identificação com a proposta da economia solidária. Segundo um dos coordenadores: “Teve fases do projeto na qual os

recursos demoraram a vir eu tive que tirar do meu bolso para pagar uma das técnicas do projeto. Você pode ver que antes de tudo estamos num trabalho voluntário (ENTREVISTADO, 1).”

Questionados sobre o número de participantes na incubadora, foi relatado que atualmente existem 25 integrantes, sendo 3 professores e os demais estudantes de graduação, pós-graduação e técnicos.

Desta forma, observa-se que apesar de o número ser expressivo, o fato que tem restringido o tempo do grupo para outras atividades parece ser o excesso de redes incubadas (cinco redes). Sobre isso, responderam:

É, quando você tem muito na rede, talvez eu não perceba isso. O que eu tenho observado aqui um pouco é mais o fato da gente estar dentro da Universidade é gerar trabalho para além disso. [...] O Genauto é o único que trabalha com todas as redes. [...] É, eu não sei. Não saberia te dizer se a quantidade influencia nas redes. Eu não posso dizer sobre isso. Ainda não tenho opinião formada sobre isso, mas a intenção dele é que estas redes se integrem. (ENTREVISTADO, 3).

A demanda da gente é muito grande. E acaba sobrecarregando muito a gente. Mas, às vezes, acontece da gente ficar sem fazer nada. Como os processos de recursos são burocráticos, tem fase que demora os recursos. [...] Mas o ritmo é mesmo é puxado quando as redes estão indo bem. Mas não são todas que estão indo bem. Geralmente, uma ou duas ficam paradas (ENTREVISTADO, 4).

As redes, as comunidades, elas demandam da gente coisas que, por exemplo, no caso específico da Ecosmar, os outros empreendimentos da rede, já está funcionando bem. Nessa rede, ela já está demandando novos desafios, área da pesca e gestão de transportes. Lá tem um financiador que é mais nevrálgico. Daí, ele está apoiando, ajudando. Já a Eco-luzia está demandando mais tempo, porque ficou parado, agora está voltando. Hoje, a rede Ecosmar vai apoiar a rede Eco-Luzia.[...] E não é o fato da gente ter mais de uma frente que a gente não está imerso. Acho que é este processo de formação que vai permitir a gente ter uma inserção, através do planejamento. [...] a gente vai ter o apoio de uma professora, que vai ajudar a metodologia de incubação de redes e propõe a formação interna no grupo. Tem a proposta da ATC, que ira entrar no currículo dos estudantes... para trabalhar aqui (ENTREVISTADO, 2).

Enquanto dois entrevistados relataram que incubar cinco redes não é um problema, visto que os projetos ocorrem em fases distintas, o terceiro afirmou que nunca tinha pensado a respeito. Aqui, mais uma vez, questiona-se: Se a incubação das redes não ocorre simultaneamente, qual é o fator que leva ao excesso de atividades na incubadora a ponto de dificultar a autogestão e de limitar a circulação de informações e a formação interna do grupo?

No que se refere às estratégias de incubação, é inegável que o processo utilizado pela ITES/UFBA é inovador e tem mais potencialidade para a sustentabilidade (econômica, política, social e cultural) do que os empreendimentos isolados. No entanto, em algumas redes

não parece haver preocupação com a criação de empreendimentos solidários, mas em atender a algumas demandas pontuais. Questionados sobre se não seria mais estratégico criar diversos empreendimentos nas redes, fato que acontece com a Rede Ecosmar, para aumentar sua sustentabilidade, os membros deram as seguintes justificativas:

É, porque você não pode trabalhar *a priori* com as cooperativas. E, fundamentalmente, com a dinâmica dos processos de incubação, não é por falta de demanda da comunidade, mas também pela limitação do processo de incubação. E, muitas vezes, porque não tem pessoas mínimas para tocar uma cooperativa. As pessoas não estão preparadas para tocar o empreendimento (ENTREVISTADO, 1).

A questão precisa ser pensada com mais tranquilidade. Você pode chegar no território e montar dez empreendimentos, mas a gente tem que pensar também a questão da sustentabilidade, né? Às vezes, a comunidade não suporta tudo isso. São coisas que criando essa rede a gente vai poder também fornecer para outros empreendimentos. Muitas vezes, a ideia é que o recurso circule dentro da comunidade do território (ENTREVISTADO, 2).

A questão do mapeamento é o grande xis. Ali, você consegue visualizar o território. A proposta de cooperativas de base é interessante para um grande território, mas num local que tenha 300 famílias, muito dificilmente você vai conseguir viabilizar essas propostas (ENTREVISTADO, 2).

Além dessas justificativas, um dos projetos da incubadora relatava o seguinte fato:

No dia 04/12, iniciou-se o encontro levantando-se as dúvidas e sugestões que o grupo de trabalho teve a respeito do conteúdo e forma do projeto. Um ponto bastante debatido neste momento foi a proposta de um membro do GT de vincular o banco comunitário a uma cooperativa ao invés de uma associação, supondo-se nessa proposta a possibilidade de incremento na geração de trabalho e renda na comunidade. A proposta foi recebida com cautela pela equipe técnica, que avalia inicialmente forte potencial de desenvolvimento numa tal orientação, sobretudo se for considerado o horizonte de uma cooperativa múltipla de produção e serviços diante da possibilidade de formação de alguns núcleos sócio-produtivos que poderiam ser absorvidos pela mesma. De todo modo, há que se avaliar a capacidade auto-organizativa local para uma ação no curto prazo. Além disso, há que se ressaltar também o fato de tal proposição não aparecer inicialmente na proposta do projeto (que concebe a construção de cooperativas apenas numa fase mais adiantada do mesmo), necessitando então ser devidamente justificado e aprovado pelo financiador posteriormente (ITES/UFBA, 2009b, p.12).

Observa-se que um dos fatores que justificam a não constituição de novos empreendimentos é a cautela por esperar maturidade e capacitação dos próprios grupos ou até mesmo, as condições socioeconômicas e culturais do ambiente, que inviabilizam a criação de empreendimentos. Mas, então, por que incubar redes que não almejam a constituição de novos empreendimentos? No caso da Rede Cairu e Pintadas, será que as propostas desenvolvidas, ainda que pontuais, visam no longo prazo servir de estratégia para potencializar a criação e expansão da rede ou se trata apenas de atender a uma demanda de

prefeituras ou grandes empresas que querem desenvolver atividades de responsabilidade social? Segundo um dos entrevistados:

O que acontece, em geral, é que a gente não fica buscando territórios. Geralmente, são instituições que nos procuram para. Em Santa Luzia, a Petrobras que nos procurou. Daí, as pessoas que interessavam e tal, daí convidaram para pensar esse projeto. E, também, a questão do mapeamento a gente pode saber. Então, geralmente, a gente não chega lá instalando. Em todo esse processo, a gente já faz a inserção da comunidade em associativismo em economia solidária (ENTREVISTADO, 2).

Se levar em consideração que a prioridade da incubadora é atender a demandas para o desenvolvimento local, parece que o processo de incubação da ITES/UFBA caminha mais para uma atividade de consultoria de projetos sociais do que estratégias de mudanças da sociedade.

No entanto, uma possível justificativa para este fato é a questão do financiamento. Ou seja, os próprios editais ou projetos criados não permitem a proposta de redes muito “ambiciosas”, conforme levantado por um dos entrevistados:

O problema é simultâneo: por demanda nossa e por eles também, que precisam de uma capacitação para o processo correr mais. Mas tem o fato da gente que remunera recursos. A gente não pode colocar muito para ficar um projeto muito caro. Mas se a gente tivesse recursos para sistematizar conhecimento aqui... [...] Acaba que a gente fica muito tempo apanhando incêndio... e o nosso papel fica muito limitado. A gente tá percebendo a falta de pessoas...[...] Mas precisa de recursos para investir...O trabalho de incubação é investimento mesmo, pesado, porque tem muitos recursos que envolve muito mesmo (ENTREVISTADO,1).

Observa-se com esta passagem que o financiamento é um ponto central para os membros da incubadora. Por não conseguirem aprovar projetos com propostas grandes (para criar empreendimentos e ampliar o quadro de profissionais), acabam tendo que escolher incubar redes com atividades pontuais e, futuramente, tentar projetos que possam expandi-las e realizar parcerias entre elas. No entanto, não ocorreria aqui o mesmo problema dos empreendimentos incubados isoladamente? Ou seja, incubar redes sem almejar um planejamento inicial de articulação entre elas não torna o processo de sustentabilidade também frágil? E, também, não dificulta a questão da mudança da sociedade para uma nova economia?

### **Concepção do termo economia solidária**

Segundo um dos membros da incubadora (FRANÇA, 2009), a economia solidária é vista como um elemento político, a partir do momento em que apresenta aos atores e as

iniciativas envolvidas, como uma militância de transformação institucional e de mudança de um marco jurídico, que permite desenvolver iniciativas de participação diferentes dos modelos heterogestionários.

Desta forma a questão política na economia solidária pode ser vista em dois momentos: (i) primeiramente, no momento da democratização das decisões nas organizações. Ou seja, trata-se de uma questão de aprendizado de uma cultura política democrática no ambiente de trabalho em que as pessoas são confrontadas com a necessidade de trabalhar em grupo, de compartilhar resultados e responsabilidades e de ter que tomar decisões comuns. Trata-se de uma nova cultura de gestão das relações do trabalho, na direção da perspectiva autogestionária. E (ii) no segundo nível, as práticas de economia solidária afirmam sua dimensão política em realizar ações públicas. Os integrantes dos empreendimentos solidários podem participar de coletivos mais amplos, frequentar reuniões de fóruns e estabelecer interlocução com poderes públicos (FRANÇA, 2009).

Feita as considerações do caráter político da economia solidária, o autor afirma que esta pode ser definida como uma economia plural, que atende diferentes princípios econômicos sobre o manto da solidariedade. Isso porque as práticas de economia solidária têm por vocação mobilizar ao mesmo tempo uma economia mercantil, não mercantil e não monetária. Ou seja, ela tende a combinar ao mesmo tempo as lógicas de mercado, da redistribuição, da domesticidade e da reciprocidade.

A domesticidade trata-se da produção domiciliar, distribuída e consumida no grupo familiar. A reciprocidade tem o objetivo de realizar trocas entre os membros da sociedade, tendo em vista a necessidade de criar ou reforçar laços sociais. Ou seja, ocorrem transferências de bens e serviços, contudo sem ocorrer pagamentos, formando uma esfera não monetária de economia. A redistribuição trata-se de uma autoridade que armazena e se encarrega de distribuí-la. É realizada por meio de pagamentos monetários, mas não constitui compras e vendas em mercados. Por fim, o princípio do mercado governa atividades de agentes independentes, de troca e bens de consumo e serviços, em competição, em um espaço comum (FRANÇA; LAVILLE, 2004).

Desta forma, França (2009, p.1) defende que o horizonte mais revolucionário da economia solidária consiste na criação de processos de aprendizagem do trabalho democrático e na necessidade de criação de arcabouços jurídicos institucionais. Ou seja, na institucionalização de novos marcos teóricos regulatórios para a questão das relações do trabalho na economia solidária. “Estamos pensando aqui em uma idéia de direito do trabalho

associado, [...] o que está em jogo aqui é um outro quadro de direitos, uma outra institucionalização, portanto, para um outro tipo de economia.

Este novo marco regulatório, sustentado pela economia plural, permitiria fazer conviver diversos paradigmas, mais do que apenas o da economia de mercado, atualmente hegemônico na sociedade. Contudo, o próprio autor relata a tensão nesta proposta, mas ainda defende como alternativa para uma nova economia:

A economia Plural supõe tensões, obviamente. A capacidade que a dinâmica da acumulação capitalista tem em subordinar todas as demais formas de economia ou vida social que se apresentem distintas dos seus valores e princípios, é notória, porém ela será tão mais forte quanto menor for a capacidade que a sociedade terá de inventar novos marcos regulatórios (FRANÇA, 2009, p.1).

No entanto, ao consultar as opiniões dos demais membros da incubadora, parecem existir também outras perspectivas:

É uma outra forma de você ver as questões do mundo. É uma outra economia. [...] Mas minha formação veio primeiramente do Bansol, e o Bansol tem uma formação ideológica da mudança da economia solidária como uma transformação mesmo, um novo processo que, quem sabe, passe assim a ser hegemônico. A concepção do Genauto já é um pouco diferente. Ele parte daquela linha de que você tem várias economias, uma economia plural, e você pode ter várias ao mesmo tempo. Eu fico mais com a minha formação mais radical de economia solidária, mas fico questionando se traz de fato uma transformação social ou não?! (ENTREVISTADO, 3)

É uma coisa que está desenvolvendo. Não posso dizer que ela vai dar certo. E ela depende de recursos financeiros e depende do capitalismo para dar certo. Sem recurso é difícil de administrar. Então, a gente tá sofrendo até com isso, alocar recursos para o mercadinho. E o edital não permite. Eu quero que ela dê certo, mas eu fico que me perguntando, se no futuro ela vai ocorrer. Mas até agora não vejo como algo concreto. A falta de recursos acabam emperrando as coisas. De qualquer forma, é uma outra forma econômica. Mas não passando apenas pela questão monetária, mas tendo o ser humano como central (ENTREVISTADO, 4).

Observa-se aqui que no plano teórico parece ser consensual entre os membros da incubadora a visão da economia solidária como uma estratégia política de contraponto à hegemônica capitalista, fato este coerente com o que foi afirmado na pesquisa quantitativa. Contudo, o que difere entre alguns membros é a aproximação com a proposta da economia plural.

Todavia, tanto nos materiais de formação quanto na própria metodologia de incubação a visão da economia plural parece prevalecer:

É assim que o presente projeto aponta uma perspectiva de parcerias envolvendo praticamente o conjunto da sociedade, entre o Estado (em diferentes níveis – com destaque para o próprio poder público municipal de Cairu), o mercado (a partir do interesse de indústrias que praticam responsabilidade social na região) e a própria sociedade civil (no sentido do intercâmbio de práticas entre diferentes instituições públicas não governamentais), além da Universidade como instância de produção do conhecimento. Neste último caso, os horizontes de articulação com diferentes unidades da própria UFBA revelam-se profícuos em razão da natureza e complexidade da proposta apresentada. Isto é, a lógica de uma rede de economia solidária constituída por iniciativas bastante diversificadas sob um território determinado e bastante representativo dos desafios da sustentabilidade no desenvolvimento e organização comunitária em Cairu – Sede (ITES/UFBA, 2008a, p.17).

Observa-se nesta passagem a proposta de constituição de parcerias com instâncias (Estado, mercado e sociedade civil) que, muitas vezes, compartilham de paradigmas diferentes. Mais adiante, observa-se a própria aproximação com o Estado, por meio da SENAES:

O caráter de exemplaridade da presente proposta enquanto metodologia de combate a exclusão social via geração de trabalho e renda e organização comunitária desperta amplo interesse na esfera governamental em diferentes níveis. O projeto atende a uma das diretrizes nacionais em matéria de políticas de trabalho pelo foco em economia solidária, conforme interesse da Secretaria Nacional de economia solidária, ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego na atual estrutura do Governo Federal. Além disso, no nível do governo estadual pode ser considerada uma ação prioritária em termos de combate a pobreza, conforme a orientação da atual Superintendência de economia solidária (SESOL) vinculada a Secretaria de Trabalho e esportes (SETRE). Atende ainda às propostas de planejamento participativo e gestão comunitária da pesca e da mariscação de maneira equilibrada e sustentável conforme as novas diretrizes da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca – SEAP, bem como do IBAMA (ITES/UFBA, 2008b, p.17).

Conclui-se que parece existir coerência entre a proposta de metodologia de incubação e a teoria defendida: a economia plural (redistribuição, domesticidade, reciprocidade, mercado). Isso se mostra claro quando: (i) a aceitação de parcerias com o Estado ou empresas para financiamentos parece ser coerente com a lógica da redistribuição; (ii) as relações que se estabelecem na rede com a criação de cooperativas de consumo e cozinhas e hortas comunitárias prevalece o princípio da domesticidade; (iii) os valores solidários que se estabelecem na rede, com doações, manifesta a lógica da reciprocidade; e (iv) a estratégia de trabalhar com cinco redes, ainda que estejam isoladas e algumas sem almejar grandes expansões de empreendimentos solidários, pelo menos em sua fase inicial, parece mais próxima da visão de manter também o princípio do mercado, presente nas relações de troca de bens e serviços e em competição, porém centrando mais no desenvolvimento local.

Assim, sob a ótica da economia plural, que propõe a constituição de novos paradigmas, mas ocorre paralelamente a outros modos de economia, possivelmente, justifica



por que incubar redes com atividades mais pontuais. Observa-se aqui como a teoria tem influenciado na prática da incubadora. Todavia, o que se questiona é se a proposta teórica de uma economia plural para a constituição de um novo paradigma tem levado em consideração toda a intensificação do trabalho que está presente na incubadora, afetando a própria educação interna do grupo, ou seria isto consequência (não prevista) da fragmentação da incubação de redes, sem um planejamento estratégico do controle da cadeia produtiva, conforme aborda Novaes (2004)?

### **5.3.3 Incubadora regional de cooperativas populares – INCOOP/UFSCar**

#### **Histórico**

O surgimento da incubadora ocorreu por meio do convite a um dos professores da UFSCar para participar de uma reunião com a Unitrabalho, a prefeitura de Santo André e integrantes de outras incubadoras, com o objetivo de criar uma ITCP em São Carlos:

[...] em agosto de 1998, o professor Ioshiaqui Shimbo participou de uma reunião na prefeitura de Santo André a convite da Unitrabalho e da incubadora da UFRJ. Um representante da incubadora da USP também fora convidado e deste encontro surge uma proposta de parceria entre estas entidades num projeto, que para a UFSCar poderia ser o ponto de Partida para a criação de uma incubadora. Havia a motivação para a sua criação, mas faltavam recursos, conhecimento de como funciona e mais pessoas que comprassem a idéia. Os recursos oferecidos seriam para a contratação e capacitação de uma equipe, mas por falta de um professor que assumisse a responsabilidade no projeto a UFSCar perdeu esta oportunidade (INCOOP/UFSCar, 2001).

No mesmo ano, a proposta foi retomada pela Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar, para apoiar a constituição da incubadora. Assim, inspirada na pioneira ITCP/COPPE, foi criada como um programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar, em abril de 1999. Desde a fundação, apresenta em seu quadro docentes, técnicos, alunos de graduação e pós-graduação de diversas áreas.

A INCOOP/UFSCar, ainda carrega uma bandeira desde o ano de 2001, de tornar-se um órgão mais institucionalizado da Universidade. Por meio da criação de um projeto que espera ser aprovado, tem por objetivo estender-se de incubadora para um Núcleo Multidisciplinar e Integrado de economia solidária:

O cerne dessa proposta consiste na criação de um “Núcleo Multidisciplinar e Integrado de economia solidária”, que agregaria as atividades de ensino, pesquisa e extensão nessa área. O Núcleo contaria com uma equipe própria de dedicação

exclusiva, formada inicialmente por 3 docentes de áreas de conhecimento diversificadas, responsáveis pela coordenação do Núcleo, e de 13 técnicos de nível superior, que assumiriam as funções relativas à incubação dos empreendimentos, em áreas como planejamento, monitoramento, assessoria jurídica e contábil, apoio técnico às atividades de produção e comercialização, etc. O Núcleo contaria também com a participação de estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação. Com o apoio da direção e de outros componentes da estrutura universitária, caberia ao Núcleo desenvolver as seguintes atividades:

- Implementar pesquisas multidisciplinares sobre temas relacionados com a economia solidária, articulando pesquisadores locais, nacionais e internacionais.
- Oferecer cursos de graduação e especialização em “Gestão em economia solidária” para profissionais que pretendam atuar nessa área; bem como cursos de curta duração para fortalecer a gestão dos empreendimentos e elevar a qualificação de pessoas e grupos envolvidos nessas atividades.
- Manter e expandir a incubação de empreendimentos solidários e o fomento às articulações e construção de redes do movimento da economia solidária, consolidando os grupos existentes e ampliando o número de grupos atendidos. A concretização dessa proposta (ou de versões modificadas dela, adequadas ao contexto específico de cada Universidade) significaria um importante passo adiante para a consolidação institucional e a elevação da eficácia operacional das incubadoras. (INCOOP/UFSCar, 2001).

Conforme levantado, esta proposta almeja ampliar as funções da incubadora para a pesquisa e o ensino, como também a estabilidade do quadro de membros, que passaria a ser permanente. Um dos entrevistados, questionado se este processo visa à autonomia da incubadora desvinculando da Pró-Reitoria de Extensão, afirmou que a ideia é contrária; ou seja, busca-se aumentar a vinculação com a Universidade. Utilizou-se de uma metáfora para relatar como pretendem se estabelecer como instância na Universidade e abordou o dilema de realizar estes vínculos institucionais:

Esse é o grande paradoxo, né? Como a gente vai estar fazendo uma autogestão dentro de um esquema hierárquico? A ideia do Núcleo é se empenhar mais. Hoje, a gente é quase um órgão externo. É como se a gente fosse uma verruga aqui dentro. Mas a ideia é que a gente está querendo virar um órgão mesmo, compor os gastos aqui, que se olhe com mais cuidado os nossos gastos. [...] Essa vinculação é ruim por causa do controle que pode ter. [...] Então, eu fico entre a cruz e a espada. (ENTREVISTADO, 1).

Com base neste relato e nas conversas com os demais membros da incubadora, percebe-se que prevalece a visão de que a aproximação com instâncias superiores é benéfica para a incubadora. Uma justificativa para isso é o próprio histórico da incubadora, que emergiu de uma iniciativa da Pró-Reitoria e até o momento continua recebendo apoio e incentivo das instâncias superiores da Universidade.

### **Princípios da incubadora**

A análise de um dos documentos da incubadora, ainda do ano de 2001, revela alguns pontos que parecem servir de princípios, como: (i) a importância de conciliar a extensão com

a pesquisa e o ensino; (ii) o repasse do conhecimento às comunidades excluídas, tomando como base epistemológica as propostas de Paulo Freire e a metodologia da pesquisa-ação; (iii) a retomada da pesquisa-ação com base nas propostas da economia solidária e autogestão; e (iv) a priorização do consenso nos empreendimentos incubados e a participação deles em instâncias da economia solidária. Assim, um dos primeiros princípios da incubadora é manter a relação entre o tripé ensino- pesquisa-extensão:

O princípio defendido pela Universidade da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é a característica que distingue a incubadora dentro da Universidade e das incubadoras de prefeituras. Além da formação de pessoas e o engajamento em uma transformação social, a incubadora na Universidade almeja a produção de conhecimento, no caso, a partir das experiências do cooperativismo como alternativa para a inserção de pessoas excluídas no mercado de trabalho. No processo de incubação de cooperativas populares existe a proposta de disponibilizar o saber formal às classes populares e internalizar na academia a história de lutas e exclusão social vivenciada por estas pessoas (INCOOP/UFSCar, 2001).

Observa-se nesta passagem, quando se propõe a produção de conhecimento, o engajamento em uma transformação social e a internalização de histórias de lutas e exclusão dentro do cenário acadêmico, a presença de uma concepção dialética da educação que defenda um posicionamento político para mudanças sociais, com base nas concepções de Gadotti (2006).

Além de propor a produção de conhecimentos por meio da extensão, busca também repassar este saber, porém adaptado ao contexto das cooperativas e associações incubadas:

Nos últimos anos, no entanto, a visão que se estabeleceu é a de que o ensino, a pesquisa e a extensão não são objetivos ou funções da Universidade, mas sim atividades - por meio das quais a Universidade dá concretude ao seu objetivo que é o de produzir conhecimento e torná-lo acessível para toda a sociedade. Destaque-se que a utilização do termo “tornar acessível” e não do verbo “disseminar” não é casual, pois se pode ter aqui perspectivas diferentes. Com tornar acessível o conhecimento tem-se uma preocupação-, não só com atividades voltadas para a mera disseminação de informações, mas, com aquelas que facilitam a apropriação do conhecimento disponível (INCOOP/UFSCar, 2001).

O que se observa também é que toda a proposta de criação e repasse do conhecimento tem suas bases epistemológicas em Paulo Freire e na metodologia de Pesquisa-Ação:

Os princípios metodológicos baseiam-se nas leituras de dois autores: Paulo Freire e Michel Thiollent. Segundo FREIRE (1980): no processo de aprendizagem, só aprende verdadeiramente aquele que se apropria do aprendido, como o que pode, por isso mesmo, reinventá-lo; aquele que é capaz de aplicar o aprendido-aprendido a situações existenciais concretas...(p.13). Dessa forma, o processo de incubação não teria profundidade adequada, caso o trabalho não considerasse a visão de mundo dos cooperados, não a confrontando com a sua totalidade. Dessa forma, a ação técnica (no caso da Equipe INCOOP-UFSCar) não poderia favorecer a

mudança nas atitudes dos cooperados (processos de aprendizado e melhoria de suas realidades) em qualquer aspecto [...] São, portanto, atuações junto ao grupo com base na metodologia de Pesquisa-ação, na qual a investigação empírica é concebida e realizada em associação a uma ação ou resolução de um problema coletivo na qual os pesquisadores e integrantes da situação estão envolvidos de modo participativo. Depende, portanto, da interação do pesquisador com o público alvo e tem por objetivo a ação voltada para a resolução de um problema do grupo, desempenhando um papel ativo no seu equacionamento, acompanhamento e avaliação das ações desencadeadas. Porém, a ação do pesquisador, no caso da equipe da Incoop, não deve substituir a atividade própria dos grupos e sua iniciativa. Portanto deve-se tomar os cuidados necessários para que haja reciprocidade por parte das pessoas e grupos envolvidos (INCOOP/UFSCar, 2001).

Contata-se nesta passagem que a proposta metodológica defendida pela incubadora deve levar em consideração um saber que respeite as singularidades dos incubados e sua visão de mundo, de modo que propõe-se que os processos de saber ocorram de modo dialético, entre o educando e o educador (FREIRE, 2006a).

No que se refere às propostas da pesquisa-ação, esta tem por objetivo não só promover a produção do conhecimento, mas também manter os princípios da economia solidária presentes neste processo:

Nessas ações, a principal estratégia da INCOOP para enfrentar os desafios que se apresentam para a consolidação dos princípios autogestionários e da economia solidária, objetivo primeiro dos processos de incubação, é a pesquisa-ação participativa que promove a produção de conhecimento simultaneamente à intervenção, na medida em que se trabalha de maneira participativa com o grupo a elucidação de problemas e o levantamento de dificuldades e oportunidades, em busca da emancipação socioeconômica, política e ambiental dos sujeitos (INCOOP/UFSCar, 2001).

Observa-se aqui que os princípios autogestionários defendidos na incubação apóiam-se na busca pela emancipação econômica, política e ambiental dos sujeitos, ou seja, fatores que parecem indicar que a incubadora visualiza a economia solidária como um projeto de contraponto à lógica da economia mercantil. Ainda vinculadas às propostas da autogestão, afirma que todas as decisões nos empreendimentos incubados devem priorizar o consenso e que os grupos incubados participam também das instâncias da economia solidária:

Nesse processo para autogestão, todas as decisões que envolvem os empreendimentos são tomadas por seus membros ou com eles. A forma de decisão que se valoriza é a do consenso. Há a facilitação para que os grupos se façam representados em todas as instâncias de economia solidária sem intermediação da incubadora, estimula-se a participação do empreendimento em um grupo organizado de consumidores em formação em São Carlos, além de se buscar a posse dos bens de produção (INCOOP/UFSCar, 2001).

Dentre os diversos princípios encontrados nas atividades da incubadora, os selecionados aqui pareceram mais relevantes para compreender os processos de formação e

ressignificação do conhecimento. Constatase, ao analisar estes princípios nos documentos institucionais da incubadora, de que existe a preocupação de criar conhecimentos e saberes que sejam repassados também para os incubados, readaptando sua realidade. Nos tópicos seguintes, aprofunda-se esta temática.

### **Metodologia de incubação e os cursos de formação**

O processo de metodologia de incubação da INCOOP/UFSCar ocorreu em três momentos. No primeiro, as atividades de incubação visavam a empreendimentos isolados e à realização dos cursos de formação técnica e política ocorria apenas nas fases iniciais da incubação. No segundo, os empreendimentos ainda continuavam sendo incubados isoladamente, mas os processos de formação tornaram constantes, não ocorrendo apenas nas fases iniciais. Por fim, no terceiro, período que se estende até hoje, prioriza-se a incubação em redes, criando diversos empreendimentos solidários, além das cooperativas e associações populares. Para melhor compreensão dos três momentos, analisa-se cada um, buscando compreender também como ocorrem os cursos de formação.

A primeira proposta metodológica se estendeu desde a fundação da incubadora até 2004. Dividia-se nas seguintes fases: (i) capacitação para o cooperativismo; (ii) escolha das atividades econômicas; (iii) capacitação técnica; (iv) capacitação em administração/autogestão; (v) elaboração do estatuto; (vi) legalização da cooperativa; e (vii) assessoria para a implementação das atividades da cooperativa, inserção e atuação no mercado e fim do processo de incubação.

A capacitação para o cooperativismo, primeira fase da incubação, abordava temáticas referentes a: princípios do cooperativismo, funcionamento da cooperativa e deveres e direitos dos cooperados. Já a segunda fase, escolha das atividades econômicas, estava relacionada às propostas de criação de um plano de negócios para mapear a viabilidade dos empreendimentos a serem criados. A terceira fase, capacitação técnica, consistia em repassar conhecimentos sobre as atividades operacionais que seriam utilizadas na produção das cooperativas. Cumprida estas fases, iniciava à quarta fase, capacitação em autogestão, em que se abordavam assuntos referentes a: planejamento e controle da produção, apuração de custos e preços, organização contábil e financeira, planejamento estratégico e operacional, estratégias de marketing, comercialização e logística e controle da qualidade.

A quinta fase visava à elaboração do estatuto, que segundo a incubadora, era construído coletivamente com o grupo. Na sexta fase, ocorriam as atividades de legalização da cooperativa, na qual era eleita, em assembleia geral, a diretoria. Criava-se também o

regimento interno e fazia-se o envio dos documentos necessários à legalização das cooperativas aos órgãos vigentes. Por fim, ocorria à assessoria da incubadora para a inserção e estabilidade dos empreendimentos no mercado até a sua consolidação. A figura 6 ilustra mais detalhadamente este processo.

**As etapas da incubagem, segundo a Universidade Federal de São Carlos**

ETAPAS	SUB-ETAPAS	ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS
<b>Capacitação para o cooperativismo</b>	Promoção do conhecimento dos princípios cooperativistas,	Utiliza-se de dinâmicas de grupo, formação de círculos para discussões para cada princípio cooperativista
	Objetivos de uma cooperativa	Círculo para discussão de atividades afins de uma cooperativa; questionamentos como: "o grupo vai cooperar como? Para quê?, porquê?"
	Funcionamento de uma cooperativa	Divisão do trabalho, de funções e a função das assembleias. Expõe-se a diferença entre uma cooperativa autêntica e de "cooperatas"
	Atuação dos cooperados	Discussão sobre as funções de trabalhador e administrador e autogestão

continua

	Significado da cooperação	Questionamento e discussões a respeito da cooperação e da competição, a diferença entre trabalhar em uma cooperativa e para um patrão
<b>Escolha da atividade econômica</b>	Caracterização da estrutura e conjuntura do mercado local	Caracterizar tamanho da cidade, localização regional, comércio, indústrias, serviços e carências da cidade nesses setores.
	Verificação de nichos de mercado/alternativas	A partir das características acima detalhadas, procurar atividades inovadoras, diferenciadas e/ou estratégicas para a cidade e região, verificando oportunidades
	Verificação da motivação do grupo em relação a determinada atividade	Caracterizar as vocações individuais, motivações, experiências profissionais e traçar atividades potenciais para o grupo e relacioná-las com as oportunidades de atuação na cidade. Verificação da disponibilidade de recursos. Numa discussão entre o grupo e a equipe da INCOOP, analisa-se prós e contras que implicam da escolha de determinada atividade. Escolha da atividade.
	Estudo/Escolha da atividade econômica	Escolhe-se a atividade de acordo com a viabilidade econômica, inserção estratégica no mercado e motivação do grupo.
	Levantamento de recursos e infraestrutura necessários para a execução da atividade	De acordo com o número de integrantes do grupo e com os recursos disponíveis, faz-se o levantamento dos recursos necessários para implementação da cooperativa.
	Estudo da viabilidade econômica	De acordo com investimento necessário, verifica-se o retorno a curto, médio e longo prazo condizente com a estrutura da cooperativa
	Aquisição de recursos e infraestrutura necessários	Busca de instituições parceiras para a aquisição de recursos e infraestruturas necessários e verificação de financiamento e linhas de créditos viáveis
<b>Capacitação técnica</b>	Apresentação das características e funcionamento da atividade	Utiliza-se de uma aula expositiva para caracterizar e demonstrar técnicas utilizadas, procedimentos de trabalho na produção ou na prestação de serviços, uso de matérias-primas, insumos, informações, documentos e especificações além de conhecer aspectos normativos e leis vigentes

	Qualificação técnica	Proporciona-se de cursos, aulas, congressos e encontros relacionados à atividade além de bibliografias básicas para consulta; Proporcionar e incentivar o conhecimento de organizações que já praticam atividades semelhantes, estimulando o aprendizado e a visão crítica.
	Treinamento e práticas	Através de produções piloto, simulações de processos, produção experimental com o objetivo de permitir ganho de experiência, do conhecimento de ações corretivas e preventivas e conhecimento prático a partir da prática e do erro.
Capacitação adm/ autogestão	Planejamento e controle da produção/serviço	Mostrar as informações necessárias para o planejamento e controle da produção, aplicando uso de planilhas e estimulando a construção de conhecimento sobre os processos de produção e procedimentos histórico de vendas. Apresenta-se material didático para consulta.
	Apuração de custos, formação de preços e análise de contratos	Proporcionar o entendimento do processo de formação de preços a partir do preço de mercado e dos custos de produção( ou de prestação e serviços) rateados para cada produto ou serviço prestado e, posteriormente, análise de contrato. Aplica-se regra de três.. Apresenta-se material didático para consulta
Capacitação adm/ autogestão	Organização contábil e financeira	Estimular uso de diário para contabilizar débitos e créditos e resultados mensais.. A partir da análise dos resultados mensais, fazer análise sobre os gastos, prevendo cortes e gastos futuros e estimular o planejamento financeiro a partir da criação de fundos para a expansão da cooperativa. Apresenta-se as rotinas de encargos e impostos a serem cumpridas. Apresenta-se material didático para consulta
	Planejamento estratégico e operacional	Faz-se a mediação da construção de um mapa cognitivo com o grupo, estimulando-os a planejar e aplica-se planilha de ações, extraídas a partir do planejamento do mapa cognitivo. Anteriormente, o componente da equipe da INCOOP faz seu mapa cognitivo do planejamento estratégico afim de assessorar o planejamento do grupo de curto, médio e longo prazo, objetivando inclusive o planejamento de expansão da cooperativa.
	Estratégias de atuação no mercado, Marketing, comercialização, logística e procedimentos com clientes e fornecedores	Faz –se previamente um mapa cognitivo e media-se a construção de um mapa cognitivo com o grupo procurando caracterizar alternativas de comercialização, ou de produtos e serviços agregados, diferenciação de clientes e fornecedores, melhores roteiros para processo de transporte de produtos, matérias-primas, insumos, ou para a prestação de serviços, visando minimizar custos de transporte e distribuição. Apresenta-se material didático para consulta.
	Gestão da qualidade	Faz-se uma exposição dos parâmetros de qualidade do fornecedor, do produto, do processo da atividade (produção ou serviços) de acordo com o mercado e consumidores. Busca da melhoria da qualidade a partir da conscientização da necessidade do envolvimento dos cooperados. Apresenta-se material didático para consulta.
Elaboração do estatuto	Apresentação e leitura de um modelo de estatuto	Faz-se uma apresentação das características e funções do estatuto, e depois a leitura de um estatuto modelo, explicando os direitos e deveres de cada cooperado, da presidência, das diretorias, do conselho fiscal, comissão de ética, além da função das diferentes assembleias, da constituição de fundos obrigatórios e não obrigatórios, da divisão das sobras, e constituição e divisão das <u>quotas</u> parte.
	Discussões envolvendo princípios cooperativistas e a elaboração do estatuto	Elabora-se, assessorando o grupo, os pontos do estatuto passíveis de mudança, de acordo com as aspirações dos mesmos e reforça-se os princípios cooperativos como base para mudanças.
	Elaboração do estatuto	Através de senso comum ou assembleia, promove-se as mudanças de forma assessorada, e finalmente elabora-se o estatuto.
Legalização da cooperativa	Levantamento de documentos	Informa-se quais os documentos necessários para legalização da cooperativa e pede-se a providenciação dos mesmos.
	Divulgação da assembleia de fundação	Divulga-se antecipadamente, conforme prazo mínimo e em locais públicos e jornais, a convocação da assembleia geral de fundação.

	Formação das chapas para eleição de presidente, diretoria, conselho fiscal, etc.	Após a convocação para a assembléia geral de fundação, forma-se chapas para a disputa de cargos e forma-se os quadros de presidência, diretoria, conselho fiscal e comissão de ética.
	Efetuação da assembléia de fundação e da ata de fundação.	Efetua-se, de acordo com um <i>quorum</i> mínimo exigido no estatuto, a escolha dos cargos e a elaboração da ata de fundação.
	Envio de documentos aos órgãos vigentes: junta comercial, receita federal, CNPJ.	Anexa-se os documentos necessários de cada integrante do grupo, a ata de fundação e o estatuto. Envia-se tais documentos aos órgãos reguladores como a junta comercial, receita federal e CNPJ, mediante o pagamento de taxas para legalização.
	Elaboração do regimento interno	De acordo com as necessidades específicas de controle e divisão do trabalho, de atribuição de responsabilidades referentes às atividades da cooperativa, o grupo é assessorado para a elaboração do regimento interno.
<b>Assessoria para implementação o das atividades da cooperativa/ Inserção e atuação no mercado/ Fim do processo de incubação</b>	Monitoria do processo de inserção da cooperativa no mercado	Implementação do marketing estratégico, análise dos consumidores/clientes/fornecedores, efetuação da contabilidade da cooperativa, assessoria para o cumprimento de tributos, divisão das sobras líquidas e construção de fundos.
	Monitoria da atuação da cooperativa no mercado	Análise dos resultados financeiros, correção/revisão de procedimentos da cooperativa de acordo com os problemas diagnosticados.
	Avaliação do grau de autonomia do grupo e final do processo de incubação	De acordo com os resultados verificados no processo de desenvolvimento das atividades da cooperativa.

**Figura 6 – Metodologia de incubação da INCOOP/UFSCAR**

FONTE: IED; GALLO<sup>33</sup>, 2001, p.10-11.

Observa-se nesta primeira fase, que pelo menos no plano teórico existia intenso enfoque para a realização de cursos em atividades técnica, política e em gestão. Outro ponto relevante era que as propostas de formação gerencial apareciam bem detalhadas, abordando as principais áreas da administração (finanças, produção, marketing, logística, contabilidade, estratégia e planejamento). No entanto, não se observa neste primeiro documento se os cursos de formação em gestão conseguiam ressignificar os conhecimentos repassados ou se estes processos de gestão eram aplicados de forma semelhante às ferramentas das empresas convencionais.

Constata-se também que existia uma proposta de inserção dos empreendimentos incubados no mercado formal (quando propunham a legalização e formalização das cooperativas) e de competição na lógica de mercado (por incubarem empreendimentos isolados e inseridos diretamente na concorrência de mercado). Esta perspectiva é semelhante às concepções teóricas de Singer (2002) de que a economia solidária pode competir com a

<sup>33</sup> Trata-se de dois membros da incubadora.



economia capitalista, minando-a pela concorrência de novos produtos, atrelados por um nova lógica de consumo (solidária e consciente).

Já a segunda mudança na metodologia da INCOOP/UFSCar ocorreu em 2004, na qual se manteve a estrutura anterior, porém as etapas de incubação (pré-incubação, incubação, desincubação) não ocorriam mais em fases distintas, mas havia um contínuo entre elas. Acrescentaram também à temática da economia solidária nos processos de formação a reflexão sobre a importância de controlar as cadeias produtivas e articular os empreendimentos conjuntamente. Assim, a incubadora resumia em nove etapas as condições essenciais para a incubação (Figura 7):

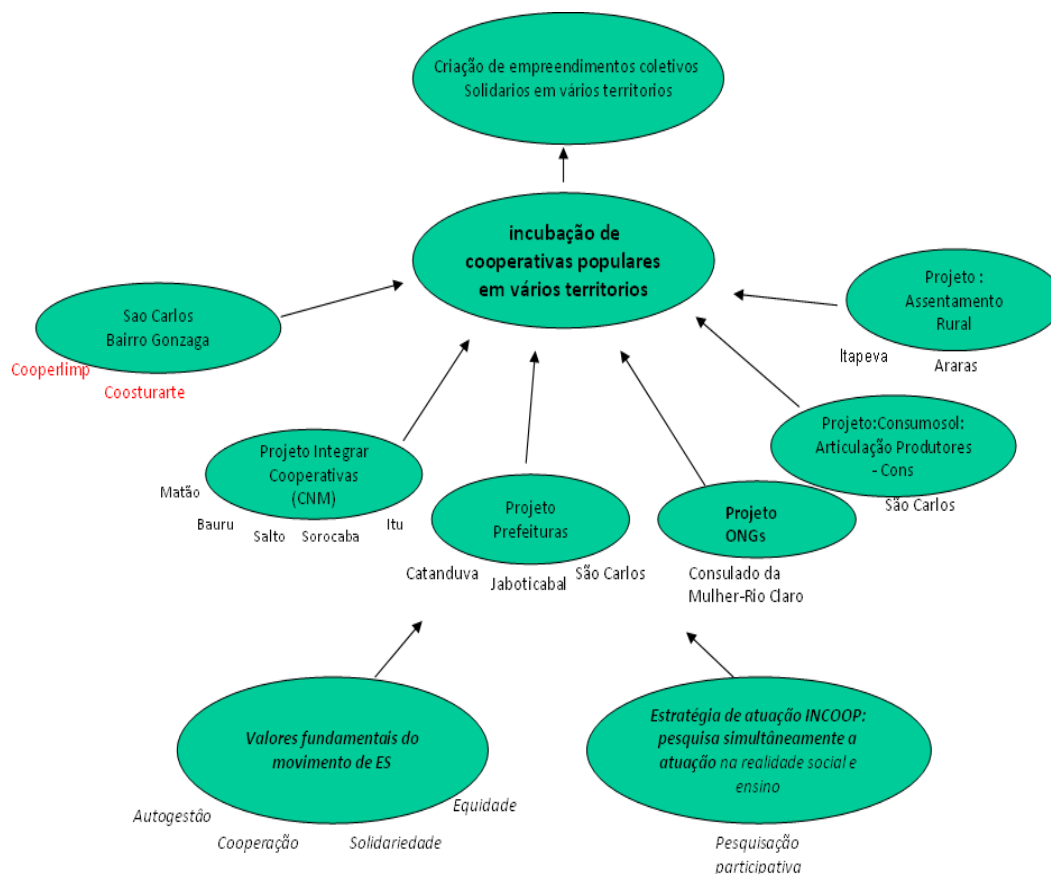
**Quadro 2:** Condições essenciais para processos de incubação sistematizadas no II Seminário Interno da INCOOP - setembro de 2004

Condições essenciais para processos de incubação na INCOOP-UFSCar	
1.	Formação contínua e permanente para o cooperativismo;
2.	Formação contínua e permanente para a autogestão como centralidade em todas as situações que envolvem o processo de incubação (na prática e não apenas em situações formais);
3.	Caracterização dos envolvidos no processo de incubação (do grupo, condições de renda, cadeia produtiva, parcerias) para definição dos procedimentos de trabalho;
4.	Estudos para definição de atividade econômica: estudo da viabilidade produtiva, exame da cadeia produtiva e do mercado;
5.	Busca pela viabilidade econômica de maneira contínua e permanente;
6.	Capacitação técnica para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento;
7.	Capacitar para a autonomia administrativa;
8.	Buscar a propriedade dos bens de produção;
9.	Promover estatuto e regimento interno de maneira participativa, contemplando princípios da economia solidária e cooperativismo (buscando a consolidação de um processo mais preventivo para condutas favoráveis e menos punitivo).

**Figura 7 – Condições essenciais para a incubação da INCOOP/UFSCar**

FONTE: INCOOP/UFSCAR, 2005.

Feita as considerações referente às fases da metodologia da INCOP/UFSCar, a Figura 8 ilustra detalhadamente a estratégia de incubação até 2006 e quais eram projetos e empreendimentos incubados.



Estratégias Gerais da INCOOP (1998-2006): Incubação de EES em diferentes territórios

**Figura 8 – Incubação da INCOOP/UFSCar (1998-2006)**

FONTE: INCOOP/UFSCar, 2008b, s/p.

A figura 8 mostra a presença dos valores da economia solidária e os métodos pedagógicos participativos para atuar na realidade social, fatores que convergem com os princípios da incubadora, levantados anteriormente. Porém, a estratégia da incubação, mostrava-se bastante complexa, pois englobava seis grandes projetos, espalhados por onze cidades. Apesar de tentarem manter o controle da cadeia produtiva, a estrutura impossibilitava a ligação entre os empreendimentos e fragmentava o processo de incubação. Tal fato foi levantando por um dos entrevistados quando questionado sobre quais eram os motivos de mudar a estratégia de incubação:

Nós estávamos muito dispersos. A Universidade Federal aqui ela tem uma característica regional; recebe muitas pessoas, muitas cidades. Então, a nossa incubadora era regional. Tinha projetos em várias cidades. Daí, a gente fazia um trabalho, voltava e não remunerava. Então, o trabalho, andava, caía, andava, caía. Daí, a gente resolveu tentar priorizar aqui, para tentar criar aqui para ir até o fim, porque a gente estava indo até uma etapa. Os parceiros não davam dinheiro. E, daí, o que

acontecia? A gente parava o trabalho. Então, a gente optou por rede. A gente fortalece grupos e estabelece as redes. Daí, vai chegando em outros grupos através de redes. Por isso a gente resolveu focar aqui em São Carlos e Itapeva. E aí com isso a gente faria um outro trabalho, não pararia ali (ENTREVISTADO, 3).

Observa-se aqui que, apesar de a proposta de incubar em redes ser um avanço para a sustentabilidade dos empreendimentos, não foi relatado em momento algum se esta proposta trata-se também de uma estratégia de mudança social, de implementação da economia solidária como contraponto à lógica de economia mercantil.

Assim, a partir de 2007, a incubadora mudou a estratégia, passando de empreendimentos isolados para redes solidárias. Buscou-se realizar intervenções voltadas para o desenvolvimento territorial, por meio do fortalecimento e da expansão de empreendimentos e iniciativas de economia solidária em regiões precarizadas (INCOOP/UFSCar, 2009). Com as novas mudanças, a incubadora se estrutura atualmente da seguinte maneira (Figura 9):

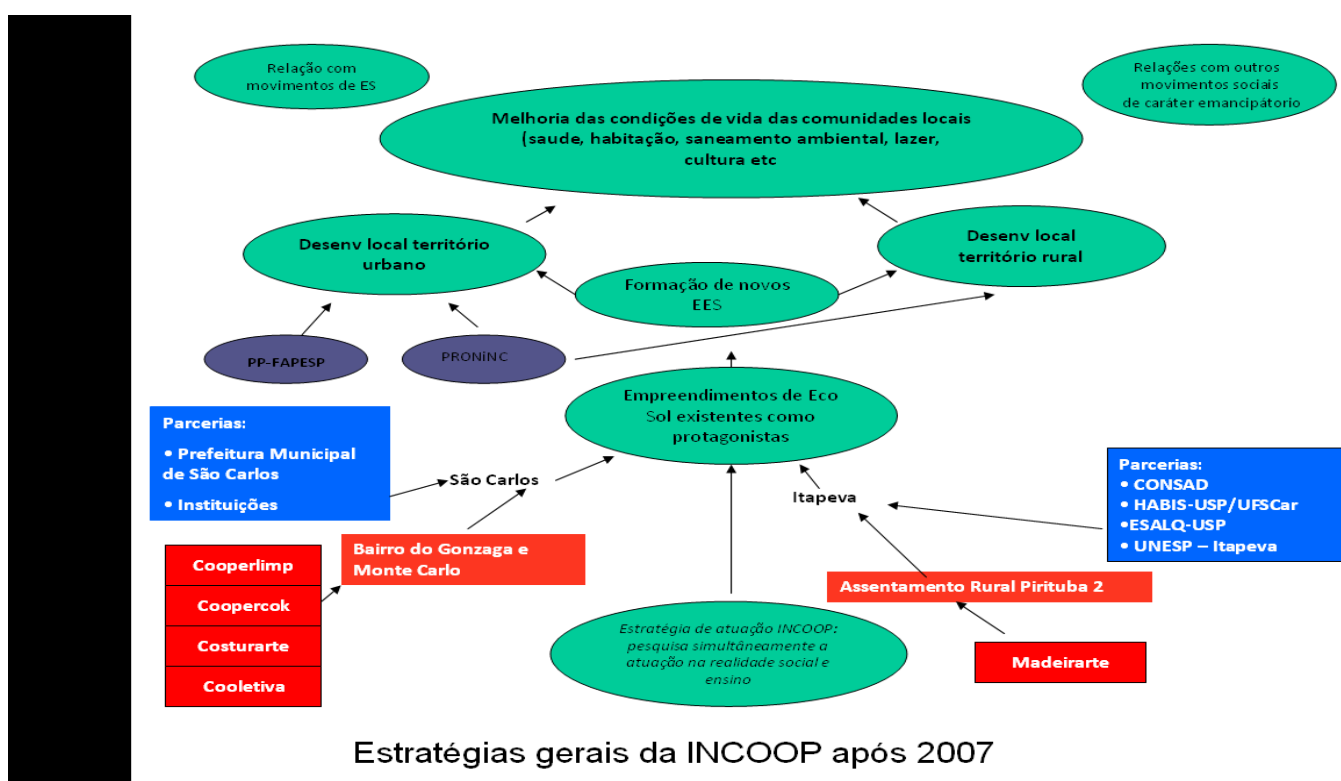


Figura 9 – Incubação da INCOOP/UFSCar (2007-2009)

FONTE: INCOOP/UFSCar, 2008b, s/p.

A Figura 6 mostra que a atual proposta de incubação em redes tem por objetivo também realizar o desenvolvimento local de territórios tanto urbanos quanto rurais. Neste sentido, foram selecionados apenas duas cidades, na qual almejam a constituição de

empreendimentos solidários interligados. No caso do município de Itapeva, o primeiro empreendimento surgiu em um assentamento rural originado de um projeto de construções habitacionais. Já no município de São Carlos, a proposta de desenvolvimento local ocorre no território que envolve os bairros do Gonzaga e Monte Carlo.

Todavia, irá se aprofundar neste processo de incubação; e depois, retomar os cursos de formação da terceira fase, mais a frente, quando se analisar a sustentabilidade e a gestão dos empreendimentos criados.

### **A concepção da gestão, a ressignificação gerencial e a pesquisa.**

Questionados sobre como os membros da incubadora visualizam a gestão, parecem discordar do discurso da neutralidade:

[...] talvez até algumas ferramentas você pode utilizar. Mesmo porque não existe outras ferramentas. A gente vive o sistema de produção capitalista, hegemônico. É o paradigma que a gente segue estas relações que foram construídas de acordo com este modelo. O que muda um pouco são os princípios. Eu não vejo problema de utilizar algumas ferramentas que estão aí. Mas será que se enquadrariam as ferramentas com os princípios autogestionários? O princípio não hierárquico de relação? Eu não sei, mas sabendo que possivelmente teria algum problema nisso (ENTREVISTADO, 2).

De uma forma geral, ela tem um interesse político, sim, de ter uma hierarquia, de tomadas de decisões... Se for buscar no conceito de gestão mais comum, mais tradicional, ele propõe uma hierarquia, propõe departamentos, em posição. Então, com certeza, ela não é neutra; ela tem um posicionamento político justamente de relacionado ao poder, a posição dentro da organização que cada pessoas assume, e como isso vai organizar o trabalho, a rotina cotidiana (ENTREVISTADO, 4).

Eu acho que envolve a dimensão política, sim. Até a própria questão da produção do conhecimento, da pesquisa, Ela não consegue, muitas vezes, ser totalmente neutra. E ela acaba sendo influenciada pela sua ideologia. Ela tem uma posição clara do que deve ser ou não, mas acaba que a influência acontece (ENTREVISTADO, 5).

Estes relatos mostram que os dois primeiros entrevistados comparam os princípios da autogestão com a heterogestão (no caso, as relações hierárquicas), para concluir que as ferramentas de gestão não são neutras. Já o terceiro entrevistado recorre primeiramente à concepção da neutralidade da ciência e, por analogia, conclui que a gestão também é ideológica.

No entanto, apesar de negarem a gestão como neutra, os entrevistados tiveram dificuldades de emitir diretamente uma resposta e ainda se justificaram dizendo que o assunto não era do seu campo de estudo. Este fato parece indicar que o debate da neutralidade da gestão não está sendo fomentado diretamente no grupo.

No que se refere à necessidade de ressignificar o conhecimento, em um dos primeiros relatórios da incubadora, em 2001, já se destacava a importância desta proposta:

A extensão Universitária na Incubação de cooperativas populares” podemos observar uma preocupação com o processo de ressignificação do conhecimento: É importante para concluir salientando que se, de um lado, a indissociabilidade nos leva a refletir sobre a relevância social do conhecimento produzido, de outro, ela pode ampliar a qualidade com que a Universidade forma seus profissionais, já que implica no abandono da perspectiva instrucionista que parte do pressuposto de que o conhecimento pode ser transmitido, copiado, e não (re)construído, e instiga em nossos alunos uma atitude investigativa, na qual ele passa a ser o sujeito de aprendizagem no processo de construção do conhecimento. Esta é uma perspectiva que, além de superar o problema da velocidade com que o conhecimento se torna obsoleto, abre a possibilidade de que a formação dos alunos não se restrinja à parte técnica, profissional mas contemple também a questão política, cidadã (INCOOP/UFSCar, 2001).

Nota-se que a incubadora afirma que o conhecimento não é algo que pode ser transmitido, replicado, sem antes ser reconstruído, perspectiva semelhante às concepções de Feenberg (2002), e que os processos de formação não devem limitar-se apenas ao debate técnico, mas contemplar também as questões políticas e de formação cidadã. Em relação às tentativas de ressignificação do conhecimento por meio de tecnologias sociais, foi perguntado aos integrantes como eles visualizam a tecnologia social e quais propostas foram criadas pela incubadora. Dos cinco entrevistados, três tiveram dificuldades de definir o que era tecnologia social:

O que a gente procura ver é a questão de transparência e a relação de conflito e de convivência. A gente procurar ver que tipo de informações circulam, como as informações circulam, como que a gente faz para esclarecer todas as dúvidas, como que se começa um conflito, o que tem que se fazer para ele acabar, o custo de tudo isso. [...] Então, a gente procura articular isso pra tentar ver procedimentos, conceitos, o que envolve nisso... Outra questão que a gente se envolve é a questão da moderação em reuniões. A moderação em reuniões, como que organizam as reuniões, a participação, saber se todos ficam sabendo ou não que está um pouco relacionado com a transparência, mas tem uns outros detalhes um pouco diferentes. Porque, geralmente, quando a gente fala de transparência parece que é prestação de contas, mas a gente vê também a questão de transparência nas relações, nos procedimentos de organizar as reuniões, quem convida, quem não convida, como que é feito o convite. Porque, às vezes, dessa maneira você acaba excluindo as pessoas. E a outra questão, em relação à autogestão, é estar colocando as pessoas dentro de um universo do mercado, dentro de um universo da administração, para que elas consigam fazer isso sozinho, para não ficar dependentes da Universidade, de bolsistas (ENTREVISTADO, 3).

É... por eu ter entrado esse ano e estar no mestrado, e esse processo todo, eu tenho pouco conhecimento sobre a tecnologia social. Mas me parece, pelas impressões que eu tenho até agora, que é uma ferramenta forte da economia solidária, de geração de renda, emancipação das pessoas que estão presas de algumas dependências. Porque, pra mim, a tecnologia social, o conceito que eu tenho é que são propostas com alguma comunidade carente, que são facilmente replicadas a

baixo custo. Mas ainda do movimento, da organização da tecnologia social, eu estou ainda correndo um pouco atrás de informações (ENTREVISTADO, 4).

[...] eu não estou tão inserido no debate nesta discussão da tecnologia social. Eu sei que, de certa forma, a tecnologia social é minoria. Não é hegemônica. É um outro tipo de tecnologia que a Universidade faz em grande parte. E se você pegar um panorama aqui na Universidade, é um pouco, é um mínimo. Aquilo que eu te falei né? Eu tenho pouca leitura, pouca teoria. Eu até acredito que eu faço um pouco de tecnologia social, mas não tô inserido no debate (ENTREVISTADO, 5).

Estes relatos mostram que um dos entrevistados, ao responder sobre as tecnologias sociais que a incubadora desenvolve, mencionou mais aspectos vinculados à questão da incubação (transparência, relações de conflito e convivência) do que propostas de criação de tecnologias sociais para novos produtos, processos ou mecanismos de gestão. Não se está afirmando que a criação de instrumentos que abordem sobre como lidar com a transparência, com a relação de conflitos, não é uma tecnologia social no campo pedagógico, mas o que chamou a atenção foi a dificuldade de levantar as outras iniciativas que a incubadora já vem desenvolvendo.

Foi abordado também durante as conversas com os membros que um dos coordenadores faz parte de um fórum de tecnologia social vinculado à Rede ITCP's. Porém, isso parece não refletir como retorno de informações para os demais integrantes da incubadora, pois nas passagens citadas acima os entrevistados comentaram que não acompanham os debates teóricos da tecnologia social.

Apesar da dificuldade dos entrevistados em abordar iniciativas de tecnologias sociais desenvolvidas pela INCOOP/UFSCar, documentos internos da incubadora<sup>34</sup> revelam que existem tentativas voltadas para a criação tanto de novos produtos quanto de saberes gerenciais.

Em relação às tentativas de criação e ressignificação do conhecimento da gestão, a incubadora propôs ao Ministério da Educação (MEC), em 2008, a realização de um curso noturno de graduação em “Gestão em economia solidária”, com o objetivo de possibilitar a inclusão de pessoas inseridas no movimento de economia solidária e que não têm formação superior. Propôs também a criação de uma especialização na mesma temática para profissionais que já atuam no campo da economia solidária.

Quando se analisa a grade curricular destas propostas, observa-se disciplinas voltadas para contabilidade, direito, antropologia, planejamento estratégico, finanças, mas não se constata nenhum detalhamento de como seria a ementa dos cursos e quais os tópicos seriam

---

<sup>34</sup> Por se tratar de um projeto que ainda não foi aprovado, não se pode publicar a fonte deste material.

abordados. Desse modo, não se pode afirmar se existe ou não a ressignificação do conhecimento gerencial com estes cursos.

Nesta mesma perspectiva, desde 2003 a incubadora oferece semestralmente uma disciplina optativa de graduação, “cooperativas populares e economia solidária”, no Programa de Atividade Curricular Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão (ACIEPE), para toda a comunidade acadêmica.

A oportunidade de participação em uma aula do curso permitiu concluir que este parece ter uma grande aceitação na Universidade, com 20 estudantes e três monitores. Quanto a sua estrutura, o curso se divide em 16 aulas, que abordam atividades de ensino (por meio de livros, artigos), extensão (todos os participantes devem se inserir em um empreendimento da incubadora) e pesquisa (todos os estudantes devem terminar o curso com um problema de pesquisa, a ser desenvolvido).

Observa-se ainda como estratégia pedagógica visita às redes incubadas, recursos de filmes e documentários sobre as temáticas das aulas, dinâmicas em grupos e apresentações em painéis. Como instrumentos de avaliação, os estudantes devem criar relatórios das experiências que estão vivenciando nas atividades de extensão, bem como responder às questões referentes aos debates teóricos. No que se refere ao conteúdo das aulas, estes abordam assuntos referentes a economia solidária e autogestão (suas correntes, retomada histórica), desenvolvimento sustentável, conceito de espaço, local e territórios, ensino sobre a pesquisa científica, debates sobre gênero, relações de trabalho e o capital, relações de produção e tecnologias. Além destas temáticas, os estudantes devem se inserir em um dos eixos de trabalho que a incubadora desenvolve: Gênero, Cadeia Produtiva, Planejamento Estratégico, Saúde Mental ou Finanças Solidárias.

Observa-se que, apesar de este curso ser oferecido apenas para a Universidade, a estratégia metodológica transcende a concepção de que o saber ocorre apenas por meio dos processos formais de ensino (Harper et al., 1986; Brandão, 1981), de modo que a produção de conhecimento ocorre também por meio da pesquisa e de atividades de extensão. Além disso, o próprio material tem como conteúdo uma educação política, com base nas perspectivas de Gutierrez (1999a) e Freire (2006b), pois os cursos propõem repensar a atual lógica de produção capitalista, abrindo espaço para novos modelos de organização.

Vinculadas ao campo da pesquisa em tecnologias sociais, a incubadora desenvolveu, no período de 2004 a 2006, um projeto de pesquisa que teve por objetivo realizar o levantamento de todas as pesquisas no País sobre a criação de tecnologias sociais para a temática “Gestão de resíduos sólidos”. Referente ainda às propostas de pesquisas, a

incubadora se cadastrou na base lattes, um grupo de pesquisa intitulado de “Cooperativismo Popular e economia solidária”, com as seguintes linhas de pesquisa: Contingências comportamentais e práticas culturais em economia solidária, Economia solidária e inclusão de pessoas com deficiência, Empreendimentos solidários e cadeia de resíduos, Planejamento em Economia Solidária e Processos de incubação em Economia Solidária, Saúde e trabalho.

Desta maneira constatou-se que é coerente a afirmação da incubadora na pesquisa quantitativa, quando revelou que realiza projetos e estudos sobre a temática de economia solidária.

Retomando o debate das tentativas de ressignificação do conhecimento, o último fator relacionado a tecnologias sociais observado foi o Projeto Inovarural, que visou realizar inovações no processo, na gestão e no produto de uma organização coletiva de construções habitacionais no município de Itapeva:

A partir deste contexto socioeconômico, a Incoop, tendo em vista a produção de conhecimento e atuação na realidade social de maneira multidisciplinar e interinstitucional, ao longo de sua história, realizou várias parcerias, dentre elas, com o Grupo de pesquisa HABIS (Grupo de Pesquisa em Habitação e Sustentabilidade – EESC/USP e UFSCar). Esta parceria se efetivou a partir do projeto INOVARURAL (Habitação rural com inovações no processo, gestão e produto: participação, geração de renda e sistemas construtivos com recursos locais e renováveis), que teve como objeto de estudo a organização coletiva e autogestionária em torno da construção de 49 unidades habitacionais para algumas famílias do Assentamento Pirituba II em Itapeva/SP, distante 400 km de São Carlos (FOLZ et al., 2009, p.3).

Segundo Folz et al<sup>35</sup>. (2009), as inovações ocorreram no processo, pois contaram com a participação das famílias assentadas nos processos decisórios, na formação e na capacitação de pessoas para a construção da habitação e possibilidades de geração de trabalho e renda. Já a inovação na gestão aparece na participação das famílias e dos diferentes agentes envolvidos na cadeia de produção da habitação. Por fim, a inovação no produto ocorreu no desenvolvimento de componentes e sistemas construtivos que utilizavam recursos locais e de preferência renováveis.

Assim, observa-se que a inovação do processo e do produto no Projeto Inovarural parece caminhar nas perspectivas de novas tecnologias sociais. No entanto, as iniciativas de ressignificação da gestão parece bastante tímidas, sendo consideradas inovadoras apenas por possibilitar a participação das famílias e dos agentes envolvidos nos processos decisórios.

A mesma afirmação pode ser feita quando se analisa a criação dos cursos de graduação e pós-graduação na gestão em economia solidária. A proposta apresenta a iniciativa de

---

<sup>35</sup> Trata-se de um dos membros da incubadora.



fomentar o debate e a importância da gestão nos empreendimentos solidários, mas não específica como poderia realizar ou quais seriam as tentativas de inovação. Diante disto, infere-se que a ressignificação do conhecimento gerencial ainda parece ser uma lacuna na INCOOP/UFSCar.

### **A rede incubada: cursos de formação, a gestão e a sustentabilidade.**

A INCOOP/UFSCar, desde o início de seu funcionamento, já atendeu 16 empreendimentos solidários em áreas de alimentação, limpeza e zeladoria, lavanderia, reciclagem, costura, produção de mudas, artesanato, marcenaria e produção agropecuária, possibilitando a criação de trabalho e, em sua grande maioria, de renda, para aproximadamente 500 pessoas. Atualmente é responsável pelo acompanhamento de oito cooperativas em São Carlos, um grupo de assentamento rural e uma marcenaria em Itapeva.

No segundo município, o empreendimento incubado é a MADEIRARTE – Marcenaria Coletiva, no Assentamento Rural Fazenda Pirituba, que trata de uma proposta de geração de renda em um grupo de assentamento rural, originado em 1980. Por duas décadas as famílias assentadas enfrentavam dificuldades que iam desde as condições precárias de moradia e assentamento, passando por dívidas adquiridas em programas públicos de incentivo à produção agrícola, até os ganhos insuficientes das atividades econômicas que realizavam (GAVINO; SHIMBO<sup>36</sup>, 2007).

Diante deste cenário, o grupo de Pesquisa em Habitação e Sustentabilidade (HABIS), em parceria com a INCOOP/UFSCar, aprovou um projeto com o objetivo de realizar a construção de 49 unidades habitacionais no assentamento. Durante o processo de construção das casas, a incubadora estabeleceu um diálogo entre os moradores e arquitetos, e, utilizando o método de pesquisa-ação, decidiu coletivamente (membros da incubadora e comunidade local) quais seriam os sistemas construtivos.

Neste processo emergiu a proposta de criar a MADEIRARTE, tanto para atender à necessidade de produzir esquadrias para as casas do assentamento quanto para iniciar atividades de trabalho e renda. Ocorreram diversas reuniões de sensibilização para os moradores, sendo que na fase inicial participavam nove membros. Em seguida, deu-se início às atividades de capacitação em fabricação de mesas, cavaletes, armários e tanque para tratamento e pequenos objetos que fazem parte da infraestrutura de produção dos componentes da madeira (GAVINO; SHIMBO, 2007).

---

<sup>36</sup> Trata-se de membros da incubadora.

Além dessas atividades de formação, a incubadora relatou desenvolver também oficina de formação para o cooperativismo, oficinas de capacitação administrativa para a autogestão, capacitação técnica para as atividades econômicas, adequação do projeto de acordo com a realidade do grupo e do estudo das atividades econômicas, elaboração do estatuto e legalização (INCOOP/UFSCar, 2009).

Atualmente, a incubadora tem buscado, com referência à proposta de controlar cadeias produtivas, criar empreendimentos oriundos da reutilização das sobras das madeiras geradas pela MADEIRARTE. Este objetivo mostra que a nova estratégia da incubadora visa tanto aumentar as chances de sobrevivência dos empreendimentos quanto fortalecer a proposta de novas iniciativas solidárias nos moldes de redes.

Por fim no que se refere ao processo de gestão da cooperativa, não se teve a oportunidade de compreender profundamente como ocorre a gestão. Mas, segundo conversas com membros da incubadora, esta é gerida atualmente por quatro mulheres, autônomas, que participaram das atividades de construções das unidades habitacionais. Feitas as considerações sobre o trabalho de incubação que vem sendo realizado no município de Itapeva, abordando-se a seguir, a incubação em redes que ocorre em São Carlos.

### **Rede de desenvolvimento territorial urbano: bairros Jardins Gonzaga e Monte Carlo**

A rede surgiu de uma proposição de diretrizes para políticas públicas em economia solidária como condição para o desenvolvimento de território urbano, dos bairros Jardins Gonzaga e Monte Carlo, em São Carlos. Porém, antes da constituição da rede, a INCOOP/UFSCar já vinha incubando alguns empreendimentos nestes bairros.

O apoio a estes primeiros empreendimentos foi motivado por estudo realizado por professores do Departamento de Ciências Sociais da UFSCar, em 1997, que identificaram bolsões de pobreza no município, sendo um deles os bairros Jardins Gonzaga e Monte Carlo. Observaram também nesta região alto índice de desemprego, baixo nível de escolaridade e qualificação do trabalho e baixo nível de autoestima (INCOOP/UFSCAR, 2009).

Diante deste cenário, o grupo de professores propôs-se a discutir com a comunidade as necessidades e possibilidades de trabalho coletivo como forma de geração de renda. Surgiu assim o primeiro empreendimento da comunidade, uma cooperativa de limpeza, denominada COOPERLIMP, que será abordada mais a frente.

A partir de 2007, juntamente com os empreendimentos que já existiam nos bairros Gonzaga e Monte Carlo, surgiu a proposta de constituir uma rede com os seguintes objetivos:

(i) de conhecer as necessidades e possibilidades destas áreas; (ii) promover a formação de novos empreendimentos e a integração das iniciativas; e (iii) melhorar as condições de qualidade de vida dos moradores.

A incubadora conseguiu aprovar dois projetos: um pelo Programa de Pesquisa em Políticas Públicas da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado São Paulo (FAPESP); e outro pelo Proninc. Dividiu a incubação da rede em três fases: 1- elaboração de um projeto junto com os parceiros; 2- definição das diretrizes para políticas públicas e preparação dos envolvidos para implementar diretrizes; e 3- implementação das políticas públicas indicadas. A primeira etapa do projeto já foi finalizada e as atividades desenvolvidas foram:

- a) Identificação e exame de estudos relacionados ao Jardim Gonzaga e Jardim Monte Carlo;
- b) Levantamento de oportunidades de trabalho coletivo, com participação da comunidade local;
- c) Identificação de projetos e agentes sociais com atuação ou interesse de atuação no território, no âmbito local e municipal;
- d) Apresentação do projeto a parceiros em potencial;
- e) Promoção de atividades formativas para parceiros e comunidade;
- f) Constituição da equipe de trabalho responsável pela discussão e elaboração de projeto para a segunda etapa;
- g) Realização do seminário de discussão do pré-projeto e formulação do projeto para segunda etapa, com a comunidade local e interessados;
- h) Elaboração do projeto final detalhado correspondente à segunda etapa do projeto;
- i) Capacitação contínua dos participantes, em função de necessidades identificadas no processo de desenvolvimento da etapa.

Dentre estes pontos levantados, pode-se destacar: realização da pesquisa socioeconômica na comunidade local; apresentação da proposta da rede para agregar novos parceiros; e os processos de formação para os membros da comunidade.

A pesquisa socioeconômica tratou-se de uma coleta de dados realizada na comunidade com 300 famílias, para compreender qual o cenário econômico e social do local e os possíveis empreendimentos que podem ser criados. Como estratégias pedagógicas, os moradores da comunidade foram capacitados, para que, em parceria com os membros da incubadora, realizassem a coleta de dados. Segundo um dos coordenadores deste projeto, a incubadora já está terminando a construção de um banco de dados com os resultados da pesquisa. Observa-se que esta estratégia propõe modificar a concepção dos sujeitos da comunidade, de modo que

capacitá-los para realizar a pesquisa coloca-os em uma posição ativa do processo de aprendizagem e de incubação da comunidade, realizando uma educação libertária (Freire, 2006a), na qual eles contribuem e constroem coletivamente com o projeto proposto.

Em relação aos parceiros, a incubadora apresentou a proposta de rede para diversas instâncias do município, conforme apresentado na figura 10:

**a) APRESENTAÇÕES A PARCEIROS:**

Data	Instituição/Pessoa	Local
14 maio	Professores PPG-Engenharia Urbana	DECiv-UFSCar
01 junho	Assembléia da COOPERLIMP	Igreja Madre Cabrini
14 junho	Padre Jose Luis	Igreja Madre Cabrini
18 junho	Gestores Públicos-Prefeitura	Centro Publico Econ Solid
27 junho	Gabinete Prefeito	INCOOP
02 julho	Secretaria Cidadania e Assistencia Social	Centro Publico Econ Solid
03 julho	Equipes de Saude da Familia	Estação Comunitária
04 julho	SENAC-São Carlos	INCOOP
29 jul/29 out/11nov	DRS-Banco do Brasil	Centro Publico Econ Solid
30 julho	Maria Fuxico	Residencia Roseli
07 agosto	Secretaria Municipal da Infância e Juventude	INCOOP
07 agosto	Prof. Jorge Oishi-Departamento Estatística-UFSCar	INCOOP
07 agosto	Prof. Dalva-Departamento de Botânica-UFSCar	Depto Botanica
02 setembro	Cooperativa de Crédito Iguaçu	Cooperativa Crédito
16 set/09 nov	Radio UFSCar	INCOOP
17 setembro	Cooletiva e Departamento do Meio Ambiente-Prefeitura	Cooletiva
22 setembro	Coopercook	Centro de Exposições
16 outubro	Profa. Renata-ICMC-USP/São Carlos	ICMC
28 outubro	Departamento de Meio Ambiente/Prefeitura	Secretaria Ciencia Tecn
06 novembro	Grupo Sabão Caseiro	Cooperlimp
10 novembro	PROHAB-São Carlos	PROHAB
12 novembro	Agentes Ambientais e Departamento de Meio Ambiente	Estação Comunitária

**Figura 10 – Relação dos parceiros da INCOOP/UFSCAR**

FONTE: INCOOP/UFSCar, 2009, s/p.

O que se pode notar na figura 10 é que existe um número significativo de parceiros e possíveis apoiadores, originados de diversas áreas do saber. Importante ressaltar também que estas parcerias já foram consolidadas na segunda fase do projeto.

Por fim, quanto aos cursos de formação realizados, será analisada esta atividade juntamente com a exposição da segunda etapa, pois estes cursos ainda continuam em andamento. Feita estas considerações sobre a primeira etapa, a segunda fase iniciou em 2009, tendo por objetivo cumprir 16 metas (Figura 11):

continua

<b>Meta 1</b>
Análise da viabilidade de constituição e articulação de empreendimentos econômicos solidários na <b>cadeia da limpeza</b> .
<b>Meta 2</b>
Análise da viabilidade de implantação de empreendimentos econômicos solidários para <b>diferentes tipos de serviços</b>

(cuidados de pessoas, logística de distribuição de produtos e documentos, etc.)

**Meta 3**

Análise da viabilidade de articulação de empreendimentos econômicos solidários na **cadeia de alimentos**

**Meta 4**

Consolidação da coletiva na perspectiva de atuação conjunta com outras cooperativas de **reciclagem/catadores** de São Carlos no avanço da cadeia produtiva da reciclagem

**Meta 5**

Análise da viabilidade de implantação de empreendimentos econômicos solidários em **atividades econômicas diversas** (confeções, viveiro de mudas, pequenos objetos de madeira, painéis de madeira para sistema de cobertura residencial) como parte da estratégia para formação de uma rede de economia solidária no território de referência e para a melhoria de infra-estruturas urbanas.

**Meta 6**

Análise da viabilidade de implantação de diferentes iniciativas de finanças solidárias: feiras de trocas solidárias, banco de serviços solidário, banco comunitário e organização de compras coletivas.

**Meta 7**

Análise da viabilidade de implantação e articulação de empreendimentos econômicos solidários na **cadeia produtiva da cultura**

**Meta 8**

Inserção social de usuários da **saúde mental** por meio do trabalho em empreendimentos econômicos solidários.

**Meta 9**

**Formação** contínua e integral junto a todos os participantes do projeto pertencentes à comunidade local, ampliando e consolidando as práticas de economia solidária para o desenvolvimento do território.

**Meta 10**

Aplicação de programas de educação matemática para os sócios dos EES a partir do levantamento das necessidades e repertório dos mesmos

**Meta 11**

Ações educativas em saúde relacionadas ao trabalho e a qualidade de vida a partir do levantamento das necessidades e do repertório da população local

**Meta 12**

Ações de interferência educativa a partir do levantamento das necessidades e do repertório da população local

**Meta 13**

Intervenções educacionais para discussão da questão de gênero a partir do levantamento das necessidades e do repertório da população

**Meta 14**

Realização de vivências em atividades diversificadas de lazer a partir do levantamento das necessidades e do repertório da população

**Meta 15**

Produção de livro, artigos científicos, monografias e dissertações referentes às relações entre economia solidária, desenvolvimento territorial e políticas públicas, tendo prioritariamente como objeto empírico os bairros jardim Gonzaga, jardim monte Carlo e entorno

**Meta 16**

Produção de meios para divulgação dos resultados do projeto e organização de eventos de avaliação e divulgação das condições favorecedoras e dos limites para aumentar as possibilidades de transferência para outros grupos e territórios tendo em vista a interação entre os beneficiários dos territórios abrangidos pelo projeto

**Figura 11 – Metas da Rede Solidária da INCOOP/UFSCAR**

FONTE: INCOOP/UFSCar, s/d.

A análise destas metas mostra que a proposta do controle da cadeia produtiva aparece intensamente como estratégia de incubação. Quatro das metas têm este objetivo: desenvolver o controle da cadeia produtiva de alimentos, reciclagem, cultura e limpeza.

A incubadora propõe-se também, a realizar uma análise de viabilidade para a constituição de novas cooperativas e associações em: (i) cuidados de pessoas (idosos, acamados, crianças); (ii) distribuição de documentos e produtos; (iii) serviços especializados de limpeza (caixas d água, lavagem de carro, limpeza de quintais); (iv) horta orgânica comunitária; (v) padaria comunitária; (vi) fabricação de pequenos objetos de madeira; (vii) fabricação e montagem de painéis de madeira de pinus para sistema de cobertura residencial, (viii) produção de mudas para orquídeas e árvores nativas; e (ix) agentes ambientais do território. Nota-se que a proposta de constituição de novos empreendimentos tem por objetivo tanto fortalecer o controle das cadeias produtivas quanto consolidar os empreendimentos já criados.

Outro ponto levantado nestas metas é o incentivo às finanças solidárias. Neste sentido, a incubadora tem proposto realizar feiras de trocas no território, criar um banco comunitário, realizar compras coletivas e emitir uma moeda social. No que se refere à execução destas atividades, constatou-se que as feiras de trocas já estão ocorrendo no próprio território incubado. Durante o período de visitas na incubadora, observou-se que esta criou um cronograma com datas pré-agendadas para a realização das próximas feiras de trocas.

Observa-se ainda a proposta de realização de atividades culturais na rede. Além do controle da cadeia produtiva de cultura, a incubadora almeja: (i) a formação dos grupos universitários atuantes em arte e cultura, enquanto multiplicadores dos princípios da economia solidária aplicada à economia da cultura; (ii) ampliação da oferta de oportunidades de fruição e formação cultural nos bairros Jardim Gonzaga e Jardim Monte Carlo; e (iii) a constituição de empreendimentos culturais autogestionários nos bairros Jardim Gonzaga e Jardim Monte Carlo.

Reflexões e ações relacionadas à saúde mental também estão presentes na meta da incubadora, na qual são propostas: (i) a implantação de uma oficina integrada (que agrega usuários da saúde mental e outras pessoas da comunidade) de geração de trabalho e renda com perspectiva de tornar em empreendimento econômico solidário; e (ii) a inserção dos usuários da saúde mental residentes no território-alvo nos empreendimentos existentes do município. Quando da visita a um dos empreendimentos incubados (a cooperativa de sabão), observou-se que uma das cooperadas era usuária da saúde mental.

Por fim, diversas atividades propostas nas metas estão relacionadas às atividades de formação. Busca-se, por meio de oficinas, debater temáticas sobre o esporte, lazer, saúde, qualidade de vida na comunidade e gênero, por meio: (i) da realização da pesquisa-ação e oficinas de sensibilização e capacitação em diferentes espaços e grupos, visando ampliar a

segurança alimentar e nutricional, direito à saúde, e a qualidade de vida no território; (ii) da ampliação dos debates de gênero e da intensificação das ações educativas, fortalecendo a análise histórica acerca da produção de gênero nos processos sociais; (iii) da melhoria da atenção/respeito dos participantes mais velhos para com os mais novos no desenvolvimento de jogos e brincadeiras; (iv) de usos e localizações de equipamentos públicos de lazer na comunidade; e (v) da discussão sobre a construção de ciclovias no território/cidade.

Observa-se, também, a promoção de cursos de formação relacionados às atividades de letramento e matemática. Conversando com um dos membros destas oficinas, percebem-se que a preocupação presente no grupo prende-se à utilização de métodos e ferramentas próximas ao interesse e à realidade dos incubados. O último ponto relacionado aos processos de formação é uma das metas que tem por objetivo promover a formação contínua e integral em economia solidária e cooperativismo. A oportunidade de participar de uma reunião desta meta permitiu observar que o grupo já possui materiais didáticos criados pela própria incubadora, que visam abordar temáticas referentes a economia solidária, cooperativismo e relações de trabalho nas cooperativas. Utilizam também a criação de jogos e cartilhas para fomentar o debate e a reflexão destas temáticas nos incubados.

O que chamou a atenção nesta reunião foi a construção (ainda em andamento) de um documento que abordava temáticas referentes a transparência, comunicação interna e participação dos cooperados, visando reduzir os conflitos internos das cooperativas, por meio de um conjunto de “normas de condutas autogestionárias”. Motivada pelos conflitos presentes em uma das cooperativas, a proposta se mostra inovadora no sentido de levar aos cooperados reflexões que podem reduzir estes conflitos e fortalecer os laços solidários entre o grupo.

Observa-se que os processos de formação não são realizados apenas de acordo com as concepções dos integrantes da incubadora, mas também com o levantamento de demandas e interesses dos membros da comunidade. Isso mostra uma aproximação com uma educação vinculada à realidade dos educandos (Freire 2006a). Observa-se também que o conteúdo aproxima-se de uma educação que propõe fortalecer a participação política da comunidade e melhorar a qualidade de vida, a partir do momento em que se debatem questões de gênero, da infraestrutura local, da redução de conflitos nas organizações autogestionárias, das atividades culturais da comunidade, da segurança alimentar e nutricional e do direito à saúde.

## **Empreendimentos incubados**

Feita as considerações da segunda fase do projeto, a INCOOP/UFSCar atualmente incuba sete empreendimentos de produção e um empreendimento de consumo solidário. A iniciativa de consumo solidário trata-se do Grupo de Articulação Ética e Solidária para o Consumo Responsável (CONSUMOSOL), que desenvolve atividades que buscam contribuir para a construção de uma nova cultura baseada nos princípios da economia solidária e agregar valores como ética, solidariedade e responsabilidade às relações cotidianas de consumo.

Surgiu daí um projeto intitulado de “Sacoleco”, que tem por objetivos: (i) trabalhar para a conscientização das pessoas quanto à necessidade de reduzir o consumo de sacos/sacolas plásticas descartáveis; (ii) estabelecer articulações que favoreçam a consolidação do uso de sacolas mais duráveis; e (iii) criar oportunidades de geração de renda para empreendimentos de economia solidária de costura e artesanato, por meio da criação, produção e distribuição de sacolas mais duráveis.

Tratando-se dos empreendimentos de produção, cinco estão localizados dentro do território incubado: Cooperativa de Limpeza Jardim Gonzaga Organização (COOPERLIMP); Cooperativa de Prestação de Serviços em Culinária de São Carlos (COOPERCOOK); Cooperativa dos Trabalhadores em Confecções São Carlos (COSTURARTE); Cooperativa de Coletadores de Materiais Recicláveis do Jardim Gonzaga (COOLETIVA); e Cooperativa de produção de sabão.

Os empreendimentos de produção de papel artesanal e derivados (RECRIART), formado por pessoas com história de transtorno mental, e Maria Fuxico, de artesanato em tecido, apesar de estarem situados fora do território, seus membros são moradores dos bairros incubados.

Das oito cooperativas, teve-se a oportunidade de visitar apenas duas, a COOPERLIMP e a cooperativa de produção de sabão. Nas demais, teve-se acesso às informações apenas pelos membros da incubadora. Assim, analisam-se mais detalhadamente estas duas, mas antes expõem-se as informações obtidas das demais cooperativas.

A COOPERCOOK originou-se da iniciativa da prefeitura de São Carlos. Atualmente, por meio de licitações, presta serviços de culinária à prefeitura. Devido às mudanças de cargos no governo local, a cooperativa tem sofrido oposição de uma das secretarias da prefeitura, a qual, segundo os membros da incubadora, não acredita na proposta da economia solidária e não permite que a cooperativa ganhe licitações. Acrescenta-se ainda, o fato de o contrato da cooperativa estar finalizando. O receio da incubadora é que a cooperativa perca sua principal fonte de trabalho: a prestação de serviços para a prefeitura. Caso o contrato não seja renovado, seus membros estão buscando novas estratégias, como trabalhar para uma



empreiteira, destituir a cooperativa e migrar os membros para outras atividades da rede ou transformar a cooperativa em uma microempresa solidária. Observa-se aqui, mais uma vez, como a ausência de marcos legais para a economia solidária restringe as cooperativas populares ao um perfil de prestação de serviços (POCHMANN, 2004). E no que se refere aos cursos de formação e ao processo de gestão interna do grupo, devido à falta de informações referentes a estas questões, não há como analisar estes processos.

Já a COSTURART trata-se de uma cooperativa que também foi criada pela prefeitura. Desenvolve atividades de fabricação em um setor industrial de produção de toalhas no município de São Carlos. Segundo um dos entrevistados, o processo de gestão da cooperativa é problemático, porque as cooperadas ainda possuem a concepção de que são “assalariadas”, de que trabalham para uma empresa, e isso restringe as iniciativas de decisões coletivas, de participação e de sobras igualitárias. Aqui, observam-se os limites da cultura individualista abordada por Vieitez e Dal Ri (2001). No que se refere aos cursos de formação, não há informações específicas de como são realizados.

A Maria Fuxico trata-se de um grupo de seis mulheres que ainda se reúnem na casa de uma das associadas e produzem bolsas e sacolas para supermercados e lojas de locadoras do município. Conta também com o apoio do projeto Sacoleco para a conscientização e venda de sacos artesanais para supermercados. Segundo um dos membros da incubadora, esta cooperativa está mais próxima das propostas de autogestão, pois decide-se coletivamente e rateiam-se os custos entre o grupo. Aqui também não houve como obter informações referentes aos cursos de formação, mas pode-se inferir que, devido ao apoio que recebe do grupo Consumosol, os debates sobre a economia solidária e cooperativismo devem estar presentes.

No que se refere à COOLETIVA, trata-se de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis de São Carlos que se localiza na comunidade incubada. Atualmente, está em fase de articulação com mais três cooperativas de reciclagem do município, por incentivo da prefeitura. Trabalha em um galpão de reciclagem de materiais. Também não há informações referentes aos cursos de formação e à gestão interna do grupo.

A RECRIART trata-se de uma cooperativa de pessoas portadoras de transtornos mentais que desenvolvem atividades de artesanatos comercializados nas feiras solidárias. Não se obteve acesso ao processo de organização interna do grupo e nem aos cursos de formação que são realizados.

## **A cooperativa de sabão, a COOPERLIMP e autogestão dos empreendimentos incubados**

A cooperativa de sabão, estrategicamente, oferece produtos e se localiza ao lado da COOPERLIMP. É formada por cinco mulheres, que produzem sabão em pó e em barra a partir da reutilização de óleos. Os sabões são produzidos na própria cooperativa, mediante um processo aparentemente simples e manual. Recentemente, a incubadora aprovou a aquisição de três máquinas para a cooperativa, com as funções de cortar, moer e processar os sabões na produção.

Na visita realizada, pôde-se participar de uma reunião da INCOOP/UFSCar com as cooperadas, em que se observou que uma das integrantes tinha compreensão dos princípios do cooperativismo popular, principalmente a noção de divisão de tarefas nas cooperativas. Ao ser questionada, em tom de brincadeira, por um dos membros da incubadora se quando as máquinas chegassem a cooperada iria perder o emprego, ela respondeu: “Eu e todas aqui! Porque nossa função é igual. Todas fazemos os mesmos trabalhos”. Nota-se que esta visão é similar à definição de cooperativismo popular formulada por Rios (1989), que a conceitua como uma proposta na qual não só o capital e as sobras são socializados como também as decisões são coletivas e as atividades operacionais não seguem a divisão convencional de trabalho.

Quanto aos assuntos debatidos na reunião, giraram em torno dos aspectos técnicos e administrativos da cooperativa. Propuseram a criação de sabões com odores, para tirar um possível cheiro de óleo apresentado usado nas roupas. Também debateram a proposta de reduzir o preço do produto e adotar uma estratégia de vender mais barato os produtos, de acordo com o aumento da quantidade vendida. Além disso, abordaram a necessidade de criar uma matriz para controlar a produção dos sabões e compreender qual o custo e o tempo de cada processo de produção. Por fim, trataram da proposta de implementar planos de marketing, objetivando fidelizar clientes por meio de uma agenda com o contato de todos que compram os produtos da cooperativa.

Assim, constatou-se que os cursos de formação técnica se mostraram presentes na reunião, mas de maneira informal. O único ponto que causou ressalva foi a proposta do coordenador da incubadora de criar à meta de atender 100 clientes até o fim do ano. Este item é importante para a sustentabilidade econômica do empreendimento, mas pode também proporcionar uma intensificação do trabalho (um dos problemas mais corriqueiros nos empreendimentos solidários, segundo Vieitez e Dal Ri, 2001), focando mais os valores

econômicos do que o fortalecimento de outros valores nos empreendimentos solidários (culturais, sociais, políticos).

O último empreendimento analisado, o qual também foi possível conhecer, é a COOPERLIMP. A cooperativa foi fundada, em 1999, a partir da oportunidade de ocupar oito postos de trabalho para atividades de limpeza na UFSCar. Outros postos isolados foram surgindo nos anos seguintes. O crescimento da cooperativa ocorreu entre 2003 e 2004, por meio de licitações ganhas pela cooperativa para a limpeza de prédios da prefeitura. Em 2007, houve nova licitação da prefeitura, vencida pela cooperativa, que conquistou novos postos de trabalho, contabilizando 186 membros. Já no início de 2009 renovou o contrato até 2011. Conta atualmente com 220 postos de trabalho.

Além desses membros com postos fixos de trabalho, existem suplentes que são sócios chamados para substituir trabalhadores em caso da falta ou afastamento. Assim, se forem consideradas também estas vinculações, estimam-se aproximadamente 300 membros na COOPERLIMP.

A cooperativa possui sede, equipamentos e materiais de limpeza próprios. No que se refere à estrutura organizacional, é formada por uma diretoria (presidente, diretora financeira e secretaria), contando dois conselhos, o Fiscal e o de Ética. As reuniões ocorrem por meio de assembleias gerais, realizadas mensalmente. Existem também, os fundos de reserva social e natalina, que são repassados para os cooperados quando eles necessitam, e o recolhimento do INSS de todos os cooperados, devolvidos se saírem da cooperativa (INCOOP/UFSCar, 2009).

Dentre as atividades de formação já desenvolvidas pela incubadora destacam-se: oficina de cooperativismo, oficina para monitoramento contábil, oficina de computação, organização de documentação interna, elaboração de regimento interno, descentralização de atividades da diretoria e avaliação das prestações de serviços da COOPERLIMP (INCOOP/UFSCar, 2009).

Atualmente, devido ao aumento do número de integrantes e à alta rotatividade, a incubadora tem criado materiais específicos para os processos de formação dos novos integrantes, que abordam temáticas referentes à definição do que é uma cooperativa, ao modo como funciona a organização interna da cooperativa (retomando aspectos da participação, decisões, leis trabalhistas e cotas-parte), o que é um regimento interno e quais foram os conselhos criados e suas funções.

Feita as exposições das cooperativas incubadas, quando questionadas sobre como visualiza a gestão nestes empreendimentos, um dos entrevistados abordou que acredita que as cooperativas autogestionárias são a Maria Fuxico e a COOPERLIMP:

Então, eles estão em diferentes fases né? A COOPERLIMP, eles já estão consolidados. Ela pratica a autogestão, ela faz debates, assembleias mensais e lá tem 280 associados. A dimensão é muito grande, né? A COOPERLIMP, ela está preparada para a autogestão. E aí há um paradoxo, porque a incubadora acompanha a cooperlimp, já que ela é autogestionária? Porque ainda há a necessidades pontuais de incitar questões, não mais uma questão de incubação que é feita lá. Diferente da Maria Fuxico, por exemplo. A Maria Fuxico é um grupo autogestionário, porque lá são seis mulheres. Elas fazem a formação de preço de tecido, fazem orçamento de quanto irão gastar, mas é uma relação ainda muito incipiente. Elas trabalham na casa delas, onde ficam as máquinas. É um espaço muito pobre também, construída por mutirão. Mas eu acho que a Maria fuxico também é um grupo bem autogestionário. A COSTURART já é mais complicado, porque elas não seguiram os princípios. É a historia do caso da facção. Elas são terceirizadas aqui em São Carlos. Então, o que a gente está tentando fazer é provocar para que elas repensem isso. Mas da Maria fuxico a gente acha que elas são bastante empoderadas. Elas participam muito no movimento de economia solidária. A COSTURART já não vai pro movimento. Então, você vê a dificuldade de seguir os princípios. Já a COOPERCOOK é também um grupo que está problemático, por uma questão administrativa, de mudança de governo. Uma secretaria não acredita na economia solidária e ela fez questão de mostrar seu desconforto. E ela não aceita que uma cooperativa ganhou uma licitação. Ela não acredita e faz de tudo pra destruir. E ela é contratante, né? Na Secretaria de Agricultura. Mas assim eu destaco mais a Maria fuxico e a COOPERLIMP como autogestionárias (ENTREVISTADO, 1).

Apesar da afirmação de entrevistado, quando se recorreu a um trabalho de Pires (2009), a autora utilizou diversas categorias para compreender a autogestão na COOPERLIMP, e constatou uma perspectiva diferente. Primeiramente, ao conversar com os cooperados, observou que diversas vezes eles diziam ter um emprego na cooperativa e referiam à remuneração como salários, termos provenientes do trabalho formal.

Sobre as participações nas assembleias, a maioria dos entrevistados relatou participar frequentemente, mas raramente valorizava o fato de ter poder de decisão e das escolhas serem democráticas. Quando questionados sobre o que achavam da entrada de novos membros na cooperativa, apenas uma das entrevistas relatou que, apesar de importante para essas pessoas, poderia ser problemático para a cooperativa, devido ao alto número de cooperados.

Ao questionar se trocariam a cooperativa por um trabalho com carteira assinada, todos os entrevistados revelaram que acreditam que a maior parte dos trabalhadores aceitaria esta proposta. Da mesma forma, os cooperados afirmaram se sentir gratos com a cooperativa, mas preferiam que seus filhos tivessem outro trabalho no futuro a trabalhar na cooperativa.

Outro ponto abordado pelos cooperados era que eles achavam positivo a cooperativa no caso de resolverem sair e, se não adaptarem a seus novos trabalhos ou forem demitidos, poderem no futuro voltar. Para Pires (2009), este fato mostra que os cooperados vêem seus trabalhos como “quebra-galhos”, como alternativa temporária, e não como parte de seus projetos de vida e trabalho. Por fim, quando os cooperados foram perguntados sobre como

definem os termos *cooperativismo* e *economia solidária*, percebeu-se que os entrevistados diziam que os conheciam, mas não conseguiam defini-la.

Desta forma a autora conclui que há mais compreensão sobre cooperativismo e autogestão por parte das pessoas que estão mais próximas do círculo administrativo e que participam de atividades de capacitação promovidas pela incubadora. Ressalta também que a maioria dos cooperados não incorpora em suas práticas os princípios do cooperativismo. E, diante da possibilidade de trocar o trabalho na cooperativa por uma empresa convencional, com carteira assinada, quase todos fariam, sem refletir sobre questões como emancipação, autogestão e democracia.

Observa-se que dos oito empreendimentos apresentados o que está mais tempo incubado, recebeu diversos cursos de formação, o qual é visto por um dos membros da incubadora como o mais próximo da autogestão, ainda está distante das propostas autogestionárias, segundo estudos da Pires (2009). Contudo, não se afirma aqui que os demais empreendimentos não são autogestionárias, até porque não se obtiveram mais informações referentes aos processos de gestão.

Mas, uma possível justificativa para as contradições presentes na COOPERLIMP talvez seja o grande número de associados, bem como a alta rotatividade no grupo, o que inviabiliza a autogestão na cooperativa. Nesta perspectiva, Parker (2004) defende que toda organização que pretende ser autogestionária deve ter consciência do seu limite de crescimento, pois do contrário podem surgir estruturas burocráticas, fragmentação das decisões e, conseqüentemente, enfraquecimento dos laços solidários.

### **Considerações finais sobre os cursos de formação da incubadora**

Com base no que foi analisado anteriormente, referente aos tópicos sobre as propostas de metodologia e sua execução nas cooperativas, indica que ocorrem desde o início da INCOOP/UFSCar, as atividades de formação técnica e política. Além destes, existem também cursos relacionados aos processos de letramento, matemática, saúde e qualidade de vida na comunidade. Tais fatos parecem comprovar o que foi afirmado na pesquisa quantitativa: a incubadora desenvolve cursos de formação política e técnica.

Quanto ao conteúdo dos cursos de formação política, observou-se nos documentos da incubadora (INCOOP/UFSCar, 2005, 2009) que estes abordam assuntos relacionados aos aspectos tanto políticos ideológicos quanto organizacionais. Já o conteúdo dos cursos de formação técnica aborda tanto atividades operacionais de cada empreendimento como

também cursos de formação em preços, planejamento estratégico, controle da produção e estratégias de marketing.

Observou-se também que os materiais didáticos utilizados e ou criados mostra que as atividades de formação política têm seus materiais produzidos pela própria incubadora. Contudo, questionados se as atividades de formação técnica também possuem materiais formais e são criados pela INCOOP/UFSCar, os entrevistados declararam:

A gente acaba pegando documentos e trabalho com as cooperativas ali no dia mesmo, sem deixar registros... Mas o duro é que a gente não tem isso escrito, não (ENTREVISTADO, 3).

É mais por informal do que por formal. Então, acontece muitas vezes de vir um especialista de fora que tem um domínio. Por exemplo, a questão do preço, vem alguém de fora que tem uma noção e conhecimento acumulado de formação de preço. As pessoas vêm, faz uma oficina, uma palestra para a equipe, e a gente, a partir dessa apresentação, desse material que a pessoas disponibilizam, daí a gente tem um parâmetro, uma base de como trabalhar aquilo. Mas esse material a gente não fixa. A gente não chega e trabalha nesse material, até chegar num estado que a gente fala: “é isso que a gente vai seguir daqui pra frente”. É bem mais informal assim. E isso pra tudo né? No semestre passado, eu estava fazendo a apresentação do nosso projeto. Daí, sim, a gente fechou uma apresentação igual para os parceiros. Mas agora na intervenção com os empreendimentos vai muito do assessor, né, que vai lá e vai passar uma noção de preço, de um outro conceito, sem uma coisa fechada. Até mesmo pela estratégia de chegar no grupo e fazer através de questões geradoras, trazer algumas questões e fazer mesmo um diálogo do que uma coisa mais fechada. A única coisa que eu vi aqui fechada aqui é a questão do projeto (ENTREVISTADO, 5).

Segundo os entrevistados, a incubadora não cria materiais próprios para os cursos de formação técnica. Enquanto o primeiro entrevistado aborda que este pode ser um problema, o segundo justifica a ausência de materiais por ser uma política da incubadora de não criar instrumentos fechados, mas adaptar os saberes à realidade dos empreendimentos. Retoma-se aqui a mesma reflexão feita quando da análise da ITCP/UNEB: os materiais não devem ser fechados e aplicados igualmente em todas as cooperativas, mas a constituição de conteúdos em apostilas didáticas de modo como a INCOOP/UFSCar desenvolve para os cursos de formação política podem facilitar o processo de formação e potencializar as criações de ferramentas de gestão para o contexto autogestionário.

### **A estrutura organizacional da incubadora e a formação interna**

A incubadora tem atualmente mais de um milhão de reais aprovados em projetos de três agentes financiadores: a FAPESP<sup>37</sup>, o Proninc e a Proex<sup>38</sup>. Existe também um projeto

<sup>37</sup> FAPESP- Fundação de amparo a pesquisa do Estado de São Paulo

<sup>38</sup> Proext- Programa de extensão universitária.

aprovado de 200 mil reais para a construção de um espaço físico da incubadora na Universidade, fato que ainda não se iniciou devido às prioridades das construções dos prédios relacionados a outros projetos. No que se refere ao perfil dos membros, são aproximadamente 6 professores, 1 técnico e o restante, coordenadores de projetos (mestres, mestrandos e doutorandos da Universidade) e estagiários (graduandos).

Apesar deste grande número de membros, o processo de tomada de decisões parece estruturar de maneira coletiva, por meio de reuniões gerais abertas a todos os interessados da incubadora, quinzenalmente. Além da reunião geral, ocorrem diversas outras entre subgrupos. Em um dos dias passados na incubadora foi possível participar de quatro reuniões de subgrupos e de uma reunião geral, que durou três horas, aproximadamente, com a presença de quinze integrantes, sendo três professores. O modo de gerir a reunião pareceu organizado. Havia um moderador, responsável por anotar o que foi abordado e os tópicos do próximo encontro. Quanto ao responsável por esta função, parece existir uma rotatividade neste cargo. O grupo buscava sempre focar os pontos propostos na pauta, com o intuito de evitar temáticas que não eram emergenciais para aquela reunião. No entanto um fato que chamou a atenção foi o excesso de vezes que os membros entravam e saíam da reunião, além das diversas atividades individuais e paralelas que ocorriam naquele momento. Isso pode indicar que, apesar da presença física de alguns membros na reunião, a participação nas decisões centrava-se apenas no momento em que o debate era da sua atividade ou interesse.

No que se refere à remuneração na incubadora, observaram-se desníveis. Segundo um dos membros, a diferença é significativa entre coordenadores de projetos e estagiários, justificada pelo cargo exercido e pelo tempo de dedicação. No entanto, parece haver membros da incubadora que trabalham tanto quanto os coordenadores ou técnicos, e a distinção ainda se mantém presente.

Em outra perspectiva, um entrevistado defendeu que as remunerações diferenciadas são justas, porque o grau de responsabilidade de um coordenador é muito maior do que o de um estagiário ou técnico. Observa-se, na fala do membro, um indício da naturalização da concepção da remuneração de acordo com o “esforço” e “mérito” (Veitez e Dal Ri, 2001). Neste sentido, questiona-se: Qual é a diferença de responsabilidade entre um coordenador de projetos da incubadora e um presidente de uma cooperativa ou associação? Não se torna contraditório defender a equidade de sobras nas cooperativas e manter distinções dentro da incubadora, considerando o mesmo o tempo de dedicação?

Referente ainda à organização interna da incubadora observou-se algumas sutis relações de poder nas tomadas de decisões em uma reunião de subgrupos, relacionados à

temática de formação em economia solidária e cooperativismo. Durante a reunião, com o objetivo de realizar cursos formação nas temáticas referentes à economia solidária, cooperativismo, associativismo para os incubados, os integrantes propuseram a criação de um jogo para reforçar os valores cooperativistas. No entanto, o processo operacional do jogo parecia não estar atendendo aos objetivos propostos. Mesmo assim, os membros tiveram que tentar readaptar as propostas para não se indisporerem com um dos coordenadores do projeto (que não estava presente). Ainda, questionados sobre a razão de manterem a mesma restrição encontrada, os membros ficaram em silêncio e em seguida, retomaram o assunto, tentando adaptar as propostas iniciais do jogo.

O relato é um simples e aparentemente pequeno processo de autoridade nas tomadas de decisões, que foi observado na semana da visita à incubadora. Não se sabe se isso ocorre em âmbito geral, mas tais atitudes podem iniciar um processo de centralização e hierarquia, com a criação de quadros de poderes, conforme explicitam Vieitez e Dal Ri (2001).

No que se refere às divisões de trabalho, observou-se que uma das técnicas da incubadora exerce majoritariamente o papel de secretária. Em uma das visitas à incubadora, a mesma recebeu um buque de flores, e em seguida afirmou, “hoje é o dia da secretária, e este tem sido meu papel aqui”. Compreende-se que, devido ao grande número de membros, faz-se necessário algumas divisões de tarefa, todavia, o que tem chamado a atenção é que os membros que exercem as atividades de secretariado, por exemplo, parecem perpetuar nesta função, sem que aja rotatividade de cargos.

Observou-se também que a dinâmica das atividades da incubadora é bastante intensa. Segundo um dos membros, este processo tem-se intensificado nos últimos tempos, fato que parece restringir os cursos de formação interna no grupo. Assim, quando se perguntou se conseguem tempo para debates teóricos, as respostas foram às seguintes:

Não. Realmente, eu acho que, eu estou tendo um pouco de debate teórico nas disciplinas do mestrado, mas na incubadora, sim, isso é claro. A teoria sempre vem com a prática, mas debate aprofundado mesmo de ler textos e ler autores, eu acho que tá... é um preocupação, que também me aflige... eu acho que a gente não pode desvincular a teoria da prática...Eu consigo estudar a parte...Mas formalmente de ter grupos de discussão, eu acho que não... E a dificuldade mesmo surge porque a demanda prática é muito grande (ENTREVISTADO, 4).

Tem duas visões que eu consigo captar na equipe. Tem pessoas que acha que têm que ter um grupo de estudos formalizados, assim durante há semanas e tem outra visão que acredita que isso acaba acontecendo de forma pulverizada nas reuniões. Então, você vai discutir um ponto e acaba passando por conceitos. [...] Bem, eu estou aqui há um ano e meio, e até agora não teve um grupo de estudos mais formal aqui, mas lógico, também que eu tenho as minhas leituras e que eu aprendo teoria nas reuniões também (ENTREVISTADO, 5).



Observa-se que os dois entrevistados afirmaram que não existem formalmente atividades para capacitação e debates teóricos na incubadora. Um deles até justificou que uma das vertentes internas da incubadora não visualiza essa atividade formal como uma necessidade, pois os saberes podem ocorrer no próprio processo de incubação e na prática.

Em uma reunião geral da incubadora, um dos pontos de pauta foi à proposta de revisar as atividades de incubação realizada. O objetivo proposto foi de compreender como os membros têm desenvolvido os trabalhos de incubação e de pesquisa, na tentativa de melhorar os processos de incubação. Em seguida, um dos participantes elogiou a proposta e relatou que nos três anos de vivência na incubadora esta foi uma das primeiras iniciativas que ele presenciou de rever o processo de abordagem. Porém, não ficou claro se neste processo de revisão da metodologia será abordada também a própria dinâmica de gestão da incubadora e a necessidade de realizar cursos de formação interna ou se ficará apenas nos aspectos técnicos dos processos de incubação.

### **A concepção dos membros da economia solidária**

Durante a pesquisa quantitativa, quando questionado como a incubadora visualiza a economia solidária foi respondido que tratava de um projeto de contraponto à lógica do capital. A análise dos documentos da incubadora e as entrevistas mostram que este posicionamento parece coerente.

Em um documento recente da incubadora sobre quais os objetivos da incubação, afirma-se que trata-se de um processo tanto de geração e renda quanto da valorização dos sujeitos como capazes de transformar a realidade social:

A incubação consiste em acompanhamento sistemático e de rotina de grupos que estejam se organizando para se constituir ou se consolidar como um empreendimento coletivo e autogestionário, em qualquer cadeia produtiva. Trata-se de um processo participativo de troca e construção de saberes aplicados à produção econômica e à vida dos agentes envolvidos. Visa geração de trabalho e renda simultaneamente ao processo educativo dos sujeitos históricos, valorizados como seres capazes de transformar a realidade social (INCOOP/UFSCar, 2008a).

Na visão de dois entrevistados, a economia solidária é outra economia que, depois de apresentada às pessoas, estas podem fazer a escolha de como querem trabalhar:

São práticas que têm uma outra visão a respeito da comercialização, da organização do trabalho. São empreendimentos de serviços, de comercialização, que vê o trabalho, a forma de organização do trabalho, divisão de renda, hierarquia, tomadas

de decisões de uma outra forma. É um outro tipo de organização do trabalho, é uma outra economia mesmo, que tem outros princípios (ENTREVISTADO, 4).

A economia solidária é um processo, onde a gente está tentando buscar alguns valores, desenvolver algumas coisas nas pessoas, para que elas consigam primeiro fazer uma opção por uma outra economia. [...] Então, buscar uma outra linha, um outro pensamento de economia, um outro pensamento de relacionamento, não mais individual, mas coletivo, onde a transparência possa ser o principal foco, onde as pessoas podem estar ajudando uma a outra independente do dinheiro, buscando valorizar aquilo elas tem em relação ao trabalho, tudo o que elas já sabem. Então, começar a trazer outras ideias para as pessoas, para que elas aos poucos façam uma opção (ENTREVISTADO, 3).

Já um dos entrevistados visualiza a economia solidária como um devir, um novo paradigma, mas que pode ser conciliado ou coexistir com o capitalismo. Parece mais uma aproximação com a concepção da economia plural:

Como uma alternativa que tem que ser mostrada viável para superações de várias problemáticas que o sistema convencional tem apresentado. Não que o capitalismo, que é o sistema hegemônico, não tenha qualidades. Tem muitas, mas os limites e dificuldades, a economia solidária tem proporções que eu acredito superar. E eu vejo a economia solidária, não para agora, mas futuramente, como uma superação dessas dificuldades. Não necessariamente que ela vai ser hegemônica, mas que ela possa coexistir com o capitalismo, que a gente chama de “economia mista”, que coexista os dois tipos de economias e outras que existem por aí (ENTREVISTADO 5).

A perspectiva da economia solidária é levada também para uma posição de algo que atinja toda a sociedade, e não apenas uma nova forma de economia para os pobres, para os excluídos da sociedade:

A gente quer a economia solidária não só para eles, por se tratar de pessoas de baixa renda, desempregados, excluídos teoricamente mesmo, mas para a gente também. Eu quero um mundo diferente. Por isso que, a meu ver, a economia solidária não pode, não deve se restringir às pessoas pobres, carentes. É um movimento pra mim, amplo, que congrega mesmo os setores excluídos da sociedade. É um novo mundo mesmo que eu quero (ENTREVISTADO, 2).

Observa-se que entre os membros da incubadora a concepção de economia solidária parece a mesma: possibilitar um novo paradigma, uma nova economia que contraponha à economia mercantil. A fala de um dos entrevistados conclui bem isto, afirmando que, apesar das diferenças epistemológicas no grupo, o objetivo final é o mesmo: promover mudanças na comunidade:

Bem, eu acho que uma coisa muito bacana aqui na incubadora é que tenta contemplar as diferenças. Tem professores que trabalham com empoderamento, eu trabalho com emancipação. Tem professores que trabalham com comportamento, outros acham isso positivista. Mas eu acho que o importante é aonde a gente quer

chegar, o ponto comum: as melhorias na qualidade de vida da comunidade (ENTREVISTADO, 1).

### **A visão dos financiamentos, do Estado e a estratégia de mudança social**

Quando perguntados como visualizam os processos de financiamento e o papel do Estado, parece consensual para os membros da incubadora que o aceite de financiamentos e a parceria entre o Estado e as iniciativas de economia solidária são algo positivo. Um dos entrevistados afirmou que o importante é que aja um equilíbrio entre essa parceira. Ainda, afirmou que o dinheiro público, se não for gasto pela incubadora, será feito por outros órgãos, pois o Estado sempre necessita deste tipo de parcerias:

Eu acho que para tudo tem que ter um equilíbrio. Não dá pra gente ficar totalmente independente do Estado, mas também não dá pra seguir a política que ele coloca, muitas vezes, sem debater. Então, a gente procura o equilíbrio dentro dessas duas visões, porque a gente tem aqui recurso do Estado, do Governo Federal, via Proninc, via BNDS, e a gente está conseguindo aqui, agora, por exemplo, comprando agitador pro pessoal do produto de limpeza, máquina para as mulheres baterem o sabão, e isso é recurso do Estado. Então, a gente consegue fazer com que o recurso do Estado seja bem gasto, inclusive para remunerar a gente. Então a gente acha que o nosso trabalho é um trabalho bom. Se o Estado pôr dinheiro aqui, que é o do povo, esse dinheiro vai ser bem gasto. Diferente de outros mecanismos aí, que o dinheiro não é bem gasto. E a gente não quer que o dinheiro seja mal gasto. Por isso que a gente disputa, sim, os editais, para que não caia na mão dos outros, e caia na nossa. E aí a gente retorna para sociedade de uma maneira boa, porque o Estado vai buscar sempre parcerias e desenvolver com alguém. E se não for com nós, vai ser com outras pessoas. Então, a gente quer sim um recurso do estado (ENTREVISTADO, 3).

Na passagem seguinte pode-se constatar que a própria condição do município de ter uma secretaria de economia solidária que trabalhe em parceria com a INCOOP/UFSCar permite que esta posição seja vista positivamente:

Eu acho, sim, que tem que ter a intervenção do Estado. Eu não sou contra esta posição anárquica de que não deve ter interferência do Estado, porque o Estado é responsável. Principalmente se for abordar a questão de resíduos sólidos, porque, por lei, o Estado é responsável pelo gerenciamento de resíduos. Eu acho, sim, que esta parceria, se for bem articulada, por meio políticas públicas, eu acho um bom caminho. Na verdade, de articular a economia solidária com políticas públicas. Aqui em São Carlos é interessante esta articulação. Tem até um departamento aqui da prefeitura e tem uma parceria com a incubadora. Então, eu acho que fortalece e facilita muito algumas coisas. É uma boa iniciativa e tem que ter, sim (ENTREVISTADO, 4).

Outro entrevistado abordou que a parceria dificilmente pode cooptar o movimento de economia solidária pelo Estado, pois acredita que os Fóruns de Economia Solidária são

instâncias que permitem manter a autonomia do movimento. Ainda aborda que é legítimo o processo de financiamento, visto que é o dinheiro do povo que está sendo investido:

Então, eu acho que tem, que deve haver financiamento público, sim. E já é um estágio avançado da economia solidária estar pautada num Governo Geral...Eu não vejo como a economia solidária daria certo sem este apoio. Eu vejo o Estado como um dos únicos resquícios da coisa pública que a gente tem, que é dinheiro público, é de impostos, é o dinheiro de todos. Então, o que a gente vai fazer com o dinheiro que é de todos? Salvar bancos ou investir num novo modo de produção que valoriza mais o ser humano, mais o trabalho? Por que não? Ao mesmo tempo tem a questão da autonomia do movimento. Mas eu acredito que isso é representado, nos próprios fóruns (ENTREVISTADO, 2).

Observa-se que é unânime o posicionamento de que a aproximação com o Estado é algo positivo. Um dos entrevistados até citou que dificilmente o movimento vai ser cooptado. No entanto, não se pode esquecer de que, apesar de historicamente a relação entre a INCOOP/UFSCar com a prefeitura ser harmônica, recentemente uma das cooperativas está ameaçada de finalizar suas atividades por mudanças de pessoas em secretarias que compartilham de posicionamento diferente. Dessa maneira, defende-se que a parceria com o Estado pode ser benéfica, mas deve sempre ser reavaliada, para não ferir a autonomia das iniciativas de economia solidária.

Questionados sobre como visualizam a possibilidade de realizar processos de incubação sem recursos do Estado e de empresas privadas, as respostas dos membros foram diversas:

É um problema. Hoje, a Elisa não acompanhou o grupo dela porque teve que fazer um projeto. Para cada projeto tem um rato de projeto. Contudo, o contraponto é que ninguém estaria aqui se não tivesse o projeto! Acho que a questão da especialidade é importante na incubadora. Contudo, tem que rolar a troca. E aí é que falta espaço. O problema é a questão do tempo. Daí, vem a crítica da história de questão do edital: a gente está correndo mesmo. São vários projetos aprovados. Daí, tem que monitorar isso, achar, fazer, e é importante pra gente. Como a gente partiu desse pressuposto de seguir edital, esse é o perfil da incubadora. Eu vejo assim, mas pode puder, não sei quão desejam. Isso porque a gente é uma incubadora da Universidade. A gente está na Universidade (ENTREVISTADO, 1).

Neste relato, o entrevistado mostra as contradições dos financiamentos. Enquanto possibilita à incubadora manter um grande quadro de profissionais que realiza um trabalho de incubação em toda comunidade, em contrapartida a dinâmica exigida para cumprir os prazos e a necessidade de buscar novos editais comprometem os processos de formação interna do grupo, interferindo também na qualidade do processo de incubação.

O segundo entrevistado já se posiciona dizendo que o financiamento sempre existirá. Se não for do Estado ou de setores públicos, ocorrerá pelos próprios integrantes das incubadoras, de modo pessoal:

É, você vai passar por um financiamento pessoal do projeto. Alguém vai pagar a conta. Você precisa pagar deslocamento, pagar energia... Não tem como. Acaba que passa por um financiamento pessoal mesmo (ENTREVISTADO, 2).

Por fim o terceiro entrevistado já visualiza a possibilidade de realizar um processo de incubação sem recursos de setores públicos ou privados e defende que é um processo interessante, legítimo, mas que ocorrerá em um tempo diferente:

Sim, acho legítimo, interessante trabalhar o processo de incubação por meio da mobilização dos recursos dos cooperados. Contudo, ocorrerá em tempos diferentes do que realizamos (ENTREVISTADO, 3).

Observa-se que o debate referente às necessidades dos financiamentos é visto de diferentes maneiras entre os membros da incubadora. Um ponto que deve ser levantado aqui é que a incubação sem financiamentos públicos e/ou privados pode, de um lado, aumentar o tempo de ações na incubação, mas, de outro, pode fortalecer os laços solidários nos cooperados, que possivelmente não irão visualizar a constituição de uma cooperativa como algo vindo “de cima”, como um projeto assistencial, mas sendo criado com os recursos e esforços da própria comunidade.

Retomando a perspectiva da incubadora sobre a economia solidária, foi afirmado que esta pode servir como estratégia política de contraponto à lógica capital. E, pensando em uma estratégia de realizar estas mudanças, questiona-se é possível conciliar a concorrência com a cooperação ou se faz necessário “blindar” os empreendimentos solidários por meio da interligação de redes. As respostas foram as seguintes:

Eu acho que não tem como blindar. Tem que ser as duas coisas. Ainda mais que é o caso mais próximo meu. As empresas de catadores têm que vender para as indústrias. Então, eu acho que, nesse sentido, as redes são importantes para fortalecer os empreendimentos, para fazer vendas coletivas, para vender melhor. Até para fazer intercâmbio de experiências: vir um catador de São Paulo para cá para conhecer como funciona os processos. Assim como ocorrem nas Universidades entre professores pesquisadores. Eu acho que, nesse sentido, é importante para fortalecer a rede, para fortalecer as experiências, para ver que têm várias pessoas lutando pelo mesmo ideal. Mas eu acho que não tem como fugir, não. Tem que se inserir no mercado por enquanto, né? Mas daqui a alguns anos não sei como vai caminhar o movimento (ENTREVISTADO, 4).

Acredito que a estratégia de blindagem é fundamental. E estamos tentando fazer isso por meio do Consumosol: incentivar o consumo solidário no território incubado,

para que as cooperativas se fortaleçam e não precisem competir nas lógicas de mercado (ENTREVISTADO, 5).

O primeiro entrevistado caminha mais para a perspectiva de Singer (2002) de conciliar a cooperação com a competição segundo a lógica de mercado. Esta visão pode ser problemática no sentido de que a necessidade de competir para sobreviver pode restringir as atividades de autogestão, pois parar a produção para realizar debates políticos e desenvolver rotatividades de cargos entre membros com níveis diferentes de saberes técnicos pode reduzir a “eficiência” da cooperativa. Ou seja, parece contraditória a estratégia de tentar “quebrar” o capitalismo utilizando o seu próprio recurso: a lógica de produtividade.

Já a segunda visão está mais próxima das concepções de articulações em diversas redes solidárias, com o intuito de manter o controle da cadeia produtiva e tentar decidir o que produzir e quanto produzir, de acordo com as necessidades das redes. Aqui se propõe ainda, por meio do consumo solidário, incentivar a compra de produtos e serviços apenas das redes solidárias, com o intuito de fortalecê-las, posição teórica defendida também por Novaes (2008) e Arruda (2000).

Todavia, o que se nota é que, apesar de a incubadora realizar uma prática por meio de incubação nos moldes de redes solidárias e do controle da cadeia produtiva, o que parece atualmente mais promissor para a sustentabilidade econômica, política, cultural e social dos empreendimentos solidários do que a incubação isolada, não se conseguiu visualizar propostas teóricas claras de mudanças sociais da sociedade.

#### **5.4 Estudo comparativo – ITCP/UNEB, ITES-UFBA, INCOOP/UFSCar**

Com base na pesquisa quantitativa e qualitativa, desenvolve-se a seguir um quadro comparativo entre as três incubadoras estudadas. Para isso, divide-se o estudo em doze categorias de análise, baseada em fatores comuns às três incubadoras.

##### *a) Histórico e definição do papel das incubadoras*

As três incubadoras possuem vínculo institucional com as Pró-Reitorias de Extensão e surgiram do convite de algum órgão ou instituição para sua criação. Enquanto a ITCP/UNEB foi constituída a partir do convite de agentes da Finep, a ITES-UFBA surgiu de uma proposta de apoio e execução de um projeto de desenvolvimento local, a pedido da Petrobras, e a INCOOP-UFSCar, do convite da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar para constituir uma incubadora na Universidade. A mais nova é a ITES-UFBA, com apenas quatro anos de

incubação, enquanto a INCOOP-UFSCar e a ITCP/UNEB já desenvolvem estas atividades há mais de dez anos. No que se refere à compreensão do papel da incubadora, as três parecem compartilhar das visões de Singer (2002), Bocayuva (2001), Guimarães (2000) e Pereira (2002) de que o papel das incubadoras tanto considera as atividades de “consultoria” e formação dos incubados quanto atende ao objetivo de gerar renda e emprego, ligando-se a atividades de extensão de cunho social.

#### *b) Perfil dos membros*

Neste quesito, as diferenças são grandes entre as incubadoras. A ITCP/UNEB tem um quadro de 12 membros; em sua grande maioria, técnicos e professores da Universidade, com idade média de 45 anos. A ITES-UFBA tem seu quadro de profissionais formado, majoritariamente, por estudantes de graduação e pós-graduação da UFBA, contando 25 membros. A INCOOP/UFSCar é a incubadora com o maior número de membros, 65 integrantes, e o perfil é o mais heterogêneo, formado por professores, técnicos e diversos estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade. Todavia, as três incubadoras se aproximam da concepção de Singer (2002) sobre o fato de o perfil das incubadoras ser caracterizado pela multidisciplinaridade, pois é formada por professores, estudantes e técnicos de diversas áreas do saber.

#### *c) Financiamentos*

Todas as incubadoras recebem financiamento do governo, por meio dos Pronincs e algumas de parcerias com empresas públicas e privadas. A INCOOP/UFSCar possui três agentes financiadores: o Proninc, o Proext, e a Fapesp. É a que possui o maior financiamento, pois consegue manter um quadro grande de profissionais, em sua maioria, remunerados, além de ter recursos materiais, como um carro e projeto aprovado para a construção do espaço físico próprio na Universidade. A concepção dos membros da incubadora é de que os financiamentos são positivos para o desenvolvimento da INCOOP/UFSCar. Apenas um entrevistado relatou os problemas que os financiamentos podem gerar, mas ainda sim manteve a concordância com a política de trabalhar com estes recursos.

A ITES-UFBA possui financiamentos tanto do Proninc quanto de empresas públicas e privadas. O posicionamento dos integrantes da incubadora é hegemônico: para realizar o processo de incubação, o financiamento é de suma importância. Não se constata nenhuma discordância quanto as limitações presentes nos financiamentos. A ITCP/UNEB também recebe financiamentos e, atualmente, espera a entrada de recursos do Proninc. A dificuldade

de manter constante o recebimento de financiamentos leva-a a sofrer refluxos no quadro de membros. Ao contrário das demais incubadoras, grande parte de seus integrantes visualiza problemas no processo de financiamentos, como inflexibilidade do uso dos recursos nos editais, que, muitas vezes, restringe o processo de incubação.

O que parece preocupante, todavia, é que os próprios financiamentos têm-se apresentado como uma “faca de dois gumes”, pois, de, um lado permitem que as incubadoras mantenham um quadro profissional qualificado, com estrutura física e capacidade para criar empreendimentos solidários (legalmente e com equipamentos) rapidamente, mas, de outro, o próprio processo de incubação e a dinâmica das incubadoras, muitas vezes, ficam comprometidos, devido a: refluxo de membros (por falta de recursos para remunerar os profissionais), pouco tempo disponível para cursos de formação interna (muitas vezes, devido à necessidade de cumprir os prazos e as metas estabelecidas nos editais), atividades de incubação pontuais (devido às especificações do uso de recursos nos editais) e paralisação de projetos iniciados quando os recursos acabam ou são cortados.

Observa-se que os financiamentos, de modo geral, têm comprometido o objetivo principal das incubadoras, de modo que elas muitas vezes têm passado grande parte do tempo buscando maneiras de manter os financiamentos para preservar sua estrutura, do que desenvolvendo atividades de formação para suas incubadas e seus próprios membros. Na tentativa de sanar estes problemas a ITCP/UNEB e a INCOOP/UFSCar, têm proposto a criação de núcleo dentro da universidade, que teria um quadro permanente de profissionais e receberia recursos da universidade. Apesar dos aspectos positivos desta nova estrutura, observa-se dois pontos problemáticos. O primeiro é a dependência que estabelecem com a Universidade, como no caso da ITCP/UNEB, com a emissão de relatórios diários, e direito das Pro-Reitorias de decisões nas atividades internas. Em contextos que a diretoria da Universidade compartilha da visão da incubadora a parceria é benéfica, no entanto havendo divergências políticas, as atividades das incubadoras podem ficar comprometidas.

O segundo ponto é o tempo de criação destes núcleos. Ou seja, a proposta foi levantada em 2001 (no caso da INCOOP/UFSCar) e até o momento não foi concretizada. Além desta proposta, não se observou outra estratégia de captação de recursos, e a proposta de realizam a incubação sem recursos, por exemplo, é vista de maneira utópica e parece não fazer parte da pauta das incubadoras. Neste sentido, parece existir uma dificuldade de repensar novas estratégias de captação de recursos para sanar os atuais problemas.



As três incubadoras visualizam a economia solidária como uma estratégia de contraponto à lógica de economia mercantil. Nesta perspectiva, a maior parte dos integrantes da ITES/UFBA defende que a economia solidária propõe outra economia, uma economia plural, que contempla diversas vertentes, além da lógica de mercado. Acredita também que a aproximação com o Estado é algo viável e legítimo para o movimento de economia solidária. Na INCOOP/UFSCar, as concepções dos membros caminham para a proposta de conciliar a geração de renda com a emancipação e o empoderamento dos sujeitos. No que se refere à aproximação com o Estado, os integrantes também visualizam que é positiva e necessária para o movimento de economia solidária. Já a ITCP/UNEB compreende a economia solidária como uma proposta de emancipação para uma nova sociedade, contudo sem aproximações com o Estado. Para seus membros, o Estado instrumentaliza os movimentos sociais, daí a necessidade de manter o distanciamento.

Enquanto a INCOOP/UFSCar se aproxima das definições teóricas de Singer (2002) sobre a economia solidária, a ITES/UFBA adota uma visão em que predomina a concepção de uma economia plural, que aborda diversos paradigmas, conforme defendem França e Laville (2004). Já na ITCP/UNEB a definição teórica da incubadora se diverge destas duas perspectivas, porém não apresenta um posicionamento teórico definido com base em autores sobre a temática.

#### *e) Estrutura organizacional interna*

Constatou-se no que se refere à ocorrência de reuniões internas e tomadas de decisões, que a INCOOP/UFSCar e a ITCP/UNEB realizam reuniões periodicamente e abertas a todos os membros. No caso da ITES-UFBA, os processos estão fragmentados, ocorrendo mais entre os subgrupos do que em reuniões gerais. Quanto à remuneração dos membros, apesar de observar alguns valores voluntaristas e solidários, a ITCP/UNEB e a ITES/UFBA não afirmaram se realizam ou não distribuições equitativas. Na INCOOP/UFSCar, utiliza-se como critério de remuneração o cargo assumido (coordenador, técnico, estagiário). Vinculado ainda à organização interna, a dinâmica das atividades de incubação se mostra bastante intensa na ITES-UFBA, com períodos de até 12 horas de trabalhos diários. Na INCOOP/UFSCar, isso também parece intenso, com diversas reuniões internas e extensos trabalhos de incubação. Na ITCP/UNEB, esta dinâmica não foi observada. No entanto, não se sabe se com a entrada de novos recursos as atividades de incubação podem intensificar.

Quanto às relações de poder e mecanismos de coerção, estes pontos se mostraram presentes, ainda que sutilmente, nas INCOOP/UFSCar, com o receio de alguns membros de

indispor com um dos coordenadores nas tomadas de decisões, e na ITES/UFBA, com mecanismos de coerção, por meio de “piadinhas”, diante da ausência de um dos membros. Referente às divisões de tarefas, as três incubadoras apresentam divisões de trabalho. Na ITCP/UNEB, parece existir uma dicotomia entre quem realiza trabalhos teóricos e de pesquisas (docentes) e de incubação (estagiários e técnicos). Na INCOOP/UFSCar e ITES/UFBA, observou-se cargos específicos as atividades de secretariado, com baixa rotatividade. Questiona-se aqui: A alegação de manter uma organização e de atender às exigências formais dos financiadores, recorrendo a “necessidade de contratar” uma secretária que exerça funções específicas em relação aos demais membros, já não seria uma divisão do trabalho? Não é possível em uma organização que se propõe a estruturar-se nos moldes autogestionários realizar rodízios de tarefas de modo que todos cumpram e exerçam as funções de uma secretária, por exemplo?

Assim, constata-se que problemas encontrados nos empreendimentos solidários referentes à divisão social do trabalho, diferenciações distributivas, excessivas atividades de trabalho, dificuldades em realizar cursos sobre a economia solidária e capacitação dos membros, conforme atestam Vieitez e Dal Ri e França (2008), também estão presentes ainda que em maior ou menor intensidade nas incubadoras, comprometendo suas tentativas de autogestão.

#### *f) Formação interna dos membros*

As três incubadoras revelam escassez de cursos de formação para seus membros. No caso da ITCP/UNEB, os próprios estagiários levantaram a necessidade de atividades de nivelamento para que os novos integrantes pudessem acompanhar o processo de incubação. Na ITES/UFBA, atualmente, seus membros estão propondo a criação de uma metodologia para circular as informações e os conhecimentos produzidos internamente. A INCOOP/UFSCar também tem levantado o debate sobre a importância da realização de cursos internos, propondo repassar o conhecimento produzido e rever os processos de incubação dos membros. Principalmente na ITES/UFBA e na INCOOP/UFSCar, a ausência de cursos de formação interna tem refletido em seus membros, que apresentaram dificuldades em compreender as visões epistemológicas presentes da economia solidária, bem como as concepções das tecnologias sociais e da neutralidade da técnica e da gestão.

Todavia, apesar de as incubadoras terem abordado a preocupação em criar mecanismos de repasse dos conhecimentos produzidos, não se observou propostas de realização de debates teóricos nas incubadoras, de modo que a preocupação parece estar mais

centrada no debate sobre a incubação do que em reflexões teóricas sobre a economia solidária, a autogestão e a criação de utopias e paradigmas. Assim, questiona-se: Quem educa os educadores? A dificuldade de realizar cursos de formação interna não reforça as contradições presentes nas incubadoras e restringe a possibilidade de pensar novas saídas para os processos de financiamentos?

*g) Projetos de pesquisa em economia solidária*

No que se refere aos projetos de pesquisa, formalmente, a INCOOP/UFSCar aparece mais próxima das realizações de pesquisas referente à temática “Economia solidária”. A incubadora se cadastrou na plataforma lattes e tem cinco linhas de pesquisa vinculada à temática. Além disso, publicou diversos trabalhos gerados na disciplina optativa “Economia Solidária e Popular”, vinculada à ACIEPE da UFSCar. A ITES-UFBA, historicamente, foi constituída por membros que já realizavam pesquisas referentes à economia solidária desde 2001. Contudo, após a criação da incubadora os trabalhos de pesquisa referentes à temática se pautam mais em orientações de mestrado e doutorado, realizadas pelo coordenador da incubadora para os estudantes de pós-graduação da UFBA. Na ITCP/UNEB, observam-se projetos de pesquisa em parceria com outros departamentos para o desenvolvimento de tecnologias sociais, com o objetivo de criar produtos para as cooperativas e associações incubadas. Além disso, alguns professores coordenam projetos de pesquisa que abordam indiretamente a economia solidária.

No entanto, apesar de existirem pesquisas que contribuem para a melhoria das cooperativas, para os processos de incubação e, até mesmo, para o estudo da economia solidária, estas atividades não parecem englobar todos os integrantes das incubadoras<sup>39</sup>, condensando o conhecimento mais para professores e pesquisadores vinculados aos projetos de pesquisa.

*h) Cursos de formação técnica, política e as estratégias pedagógicas*

Das três incubadoras estudadas, a ITES-UFBA é a mais avançada nos cursos de formação técnica. Realiza parcerias com outros órgãos para a formação em atividades profissionais e cria os próprios materiais para o repasse de conhecimentos, por meio de ferramentas de gestão. A INCOOP/UFSCar, apesar de possuir denso conteúdo proposto na

<sup>39</sup> Afirma-se isso porque os resultados da pesquisa mostraram que diversos membros da INCOOP/UFSCar (incubadora que mais desenvolve diretamente projetos de pesquisa em economia solidária) não compreendiam alguns projetos de pesquisa de que a própria incubadora participava, como no caso da tecnologia social. Eles ainda relataram dificuldades para compreender concepções teóricas de autores como Singer (2002) e debatiam pouco as questões da gestão dos empreendimentos incubados.

metodologia, não sistematiza formalmente este conhecimento e nem cria materiais próprios. A ITCP/UNEB caminha nesta mesma perspectiva. Apesar de realizar cursos de formação técnica, este processo não é sistematizado formalmente e nem tão detalhado quanto o da ITES-UFBA e o da INCOOP/UFSCar. Tais limitações parecem influenciar na ressignificação do conhecimento gerencial, conforme será vista mais adiante.

No que se refere aos cursos de formação política, as três incubadoras parecem avançadas nesta atividade. Todas possuem sistematização dos conteúdos e criam seus próprios materiais, abordando os aspectos de formação tanto ideológica quanto organizacional. Ainda, a ITES/UFBA e a ITCP/UNEB criaram materiais que abordam temáticas mais próximas das tentativas de criação de utopias e ou paradigmas, tendo um capítulo do material de formação dedicado a esta proposta.

Quanto às estratégias pedagógicas, formalmente, a ITCP/UNEB e a INCOOP/UFSCar assumem que o saber é algo construído coletivamente na relação dialética entre educador e educando. Desse modo, as duas incubadoras tentam respeitar as peculiaridades dos grupos incubados e propõem um saber no ato da prática. Especificamente, a ITCP/UNEB utiliza filmes, resgates culturais, histórias de vida, técnicas de imersão e participações em eventos como estratégias pedagógicas. A INCOOP/UFSCar utiliza vídeos, dinâmicas em grupo e jogos lúdicos para o repasse de conhecimento. A ITES-UFBA também alega que o processo do saber deve ocorrer no cotidiano, na práxis. Como estratégia pedagógica, a incubadora recorre principalmente a resgates culturais e históricos das comunidades incubadas, atividades esportivas e realização de festas culturais.

Pode-se observar que nos processos de formação das incubadoras estão presentes atividades de uma educação política baseada nas perspectivas de Harper et al. (1986) e Brandão (1981) de respeitar um saber por meio de atividades informais, pois as incubadoras visualizam que o processo de educação não é apenas aquele formal que ocorre na escola, mas que a criação de cooperativas de cultura, bancos populares, jogos lúdicos, recursos de filmes e resgates culturais são estratégias de aprendizado. Também se constata que as três incubadoras preocupam-se em realizar os processos de formação adaptados às realidades e interesses dos cooperados conforme as perspectivas de Freire (2006a) sobre a importância de realizar o aprendizado de acordo com o contexto dos educandos.

No que se refere ao processo de educação dialética, este fato também se mostrou presente com base nas perspectivas de Freire (2006a), em que as incubadoras alegaram que no processo de incubação deve-se realizar um processo de trocas de saberes entre o educando e o educador.

Por fim, notou-se que o conteúdo crítico apresentado pelas incubadoras, de propor um rompimento com o *status quo*, denunciando as limitações da economia capitalista e abrindo possibilidade para novos paradigmas, segue a perspectiva de uma educação política inspirada nas concepções de Brandão (1981), Gutierrez (1999a) e Freire (2006b), de que a ideia de educação não é aquela ligada apenas ao repasse de conhecimentos técnicos, mas que propõe uma mudança social e a consequente formação de sujeitos para este objetivo.

*i) Concepções da gestão e ressignificação do conhecimento gerencial*

As três incubadoras partilham das concepções teóricas de Tragtenberg (1971), Nogueira (2001, 2005) e Paes de Paula (2005) de que a gestão não é neutra, com destaque para a ITES-UFBA, que recorreu às perspectivas da teoria crítica no campo dos estudos organizacionais para negar a neutralidade da gestão. Constatou-se, também, que as incubadoras afirmaram que é necessário ressignificar o conhecimento para os empreendimentos solidários, por meio de tecnologias sociais.

No entanto, na prática, a ressignificação está mais voltada para a criação de produtos e ou métodos pedagógicos do que para modificações no processo de gestão. Associado a esta tentativa, observou-se apenas o papel do contador educador, pela ITCP/UNEB, e a sistematização de um material de formação em gestão adaptado para as incubadas, pela ITES-UFBA. Dessa forma, o que se observa é que, apesar de as incubadoras terem potencialidade para a ressignificação do conhecimento gerencial, dispendo de um quadro de profissionais qualificados (estudantes, professores, técnicos) que realizam pesquisa e estudos sobre a economia solidária e apresentam diversas experiências inovadoras neste setor, estas inovações nos processos de gestão não vêm ocorrendo, e quando ocorrem, é de modo muito pontual.

Podem-se atribuir alguns fatores que têm levado a esta limitação, como a dificuldade de sistematizarem o conteúdo dos cursos de formação técnica, o que restringe as tentativas de novos modelos de gestão. Também, apesar de os entrevistados negarem o discurso da neutralidade da gestão, poucos parecem refletir e fomentar este debate dentro das incubadoras, limitando a criação de ferramentas de gestão para os contextos autogestionários.

*j) Metodologia de incubação e formas de manifestação da economia solidária*

Quanto às propostas metodológicas, a ITCP/UNEB realiza o processo de incubação com base em empreendimentos isolados e de natureza apenas de produção e ou serviços. Porém, segundo seus membros, devido ao dispêndio de energia na incubação de empreendimentos isolados, estuda-se a proposta de trabalhar com redes solidárias voltadas

para o desenvolvimento territorial. A ITES-UFBA e a INCOOP/UFSCar buscam inovações no processo de incubação e realizam esta atividade em redes, incubando não só cooperativas ou associações de produção ou serviço como também bancos comunitários, associações de bairros e cooperativas culturais. Além dessas atividades, realizam um diagnóstico socioeconômico nas redes incubadas com o intuito de criar planejamentos estratégicos para o seu desenvolvimento.

Apesar de a ITES-UFBA trabalhar em redes, sua estratégia de incubação está centrada na incubação de diversas redes simultaneamente e com atividades pontuais em algumas. A INCOOP-UFSCar optou por trabalhar apenas com duas redes, criando diversos empreendimentos solidários e realizando o controle de cadeias produtivas. Dessa forma, pode-se observar o que Maia (2003) e Cruz (2004) relatavam sobre os diferentes processos de incubação. Ou seja, as singularidades de cada Universidade com relação à comunidade em que está inserida, em decorrência das características específicas de cada comunidade (econômicas, culturais políticas), levam a diferentes propostas metodológicas. Todavia, o que não se pode perder de vista, é que, apesar destas singularidades, as atividades de incubação em redes têm se mostrado como uma estratégia mais viável para a sustentabilidade dos empreendimentos incubados.

Em referente às formas de manifestação da economia solidária, observa-se que na ITCP/UNEB estas ocorrem apenas por meio da criação de cooperativas e associações de produção. Na ITES/UFBA, estas formas se estendem às experiências de finanças solidárias, a clubes de trocas, à criação de cooperativas culturais, e à formação de núcleos de bairro com base nos moldes de autogestão. Na INCOOP/UFSCar, estas se apresentam tanto pela criação de empreendimentos econômicos solidários e finanças solidárias quanto por meio de iniciativas de consumo solidário e da realização de feiras de trocas. Observa-se com este exemplo como as atividades de incubação de redes possibilitam expandir as iniciativas da economia solidária, abrangendo um maior número de pessoas.

#### *k) A sustentabilidade dos empreendimentos incubados e o reflexo dos cursos de formação*

Dentre os empreendimentos incubados pela ITCP/UNEB, o mais próximo da sustentabilidade econômica, política e social foi a COOFE, incubada há mais de dez anos. Os fatores que levaram este empreendimento ao êxito, possivelmente, foram, primeiro, todo o apoio realizado pela incubadora, com cursos de formação intensos e parcerias com outras entidades e, segundo, e principalmente, a cultura solidária criada no coletivo, que permite que a cooperativa se estruture de modo autogestionário. No entanto, esta parece ser uma exceção,

pois desde a criação da incubadora, dos 14 empreendimentos incubados 8 encerraram suas atividades, 1 optou por ser desincubado e dos 5 incubados atualmente apenas a COFFE possui estabilidade econômica. No que se refere à gestão, apenas a COOPBURI e a COOFE parecem se estruturar próximos da autogestão. Um dos possíveis motivos talvez seja a incubação isolada, que causa grande dispêndio de energia e deixa os empreendimentos à mercê da lógica de mercado.

No caso da ITES-UFBA, uma rede incubada caminha para a sustentabilidade: a Rede Matarandiba. Nesta existem diversas cooperativas, associações de bairros e um banco comunitário, gerido pela própria comunidade. A estrutura de incubação em rede parece estar fortalecendo este processo e possibilitando a criação de empreendimentos solidários. Todavia, no caso da Rede Santa-Luzia, apesar dos diversos apoios financeiros e dos cursos de formação, as atividades da rede se viram paralisadas por conflitos internos ao grupo. Já quanto às outras três redes incubadas, devido à pontualidade das atividades e ao fato de algumas estarem em fase inicial, não foi possível analisar sua sustentabilidade.

A INCOOP-UFSCar passou a maior parte de suas atividades incubando empreendimentos isolados. Nos últimos anos, mudou o foco, passando a centrar-se na incubação de redes, com o intuito também de controlar cadeias produtivas. Por ser um processo recente, verificam-se dificuldades para analisar a sustentabilidade dos empreendimentos incubados, estudando mais detalhadamente apenas o caso da COOPERLIMP. A cooperativa está incubada há mais de dez anos, mas, devido ao grande número de membros, a própria lógica em que está inserida (prestação de serviços para o mercado formal) faz com que a sustentabilidade do empreendimento esteja mais próxima dos aspectos econômicos do que das modificações nos valores culturais, sociais e políticos dos cooperados.

O que se pode observar é que a sustentabilidade dos empreendimentos de modo isolado parece mais frágil do que por meio de redes. Todavia, este não parece ser o único motivo de fracasso das cooperativas incubadas. Como explicar o caso da Rede Eco-Luzia, que recebeu apoio de diversos órgãos, teve cursos de formação e mesmo assim fracassou? Os processos de formação técnica e política que vêm ocorrendo não parecem suficientes para suprimir os valores da economia mercantil introjetados naquela comunidade. Assim, questiona-se: Até onde os cursos de formação das incubadoras têm sido capazes de reduzir estes valores introjetados? Apesar de os materiais dos cursos apresentarem propostas de questionamento do *status quo*, eles têm se mostrado ineficientes para modificar os valores nos

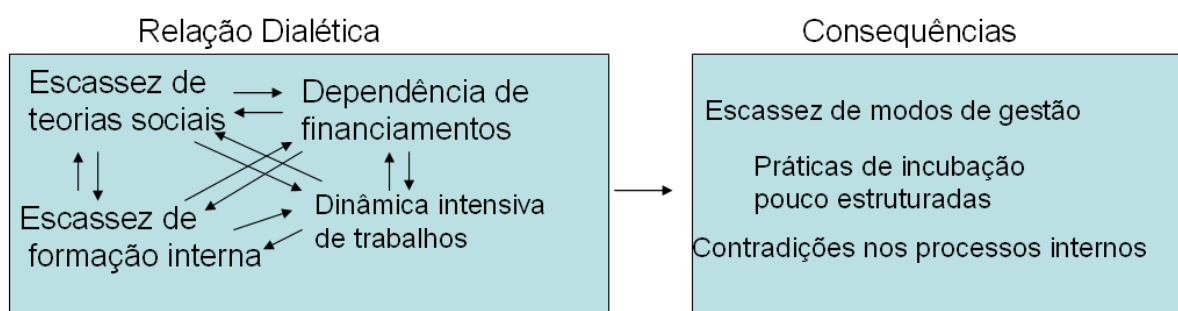
cooperados ou os valores estão tão enraizados que o tempo dos cursos de formação ainda é curto para modificá-los?

*l) As estratégias de mudanças sociais à luz da economia solidária e da metodologia utilizada*

As três incubadoras abordaram definições referentes à economia solidária como uma estratégia de caráter político, de contraponto à economia mercantil. Todavia, o que se observa é que, apesar desta visão emancipatória, as incubadoras tiveram dificuldades em relatar estratégias e teorias de como realizar este processo de mudança social.

Observa-se ainda que a falta de teorias de mudanças sociais, somada ao pouco tempo para a educação dos membros, a dependência dos financiamentos, além das jornadas de trabalho intensivas, podem estar gerando problemas na tentativa de ressignificação gerencial, dificultando a tentativa de se estruturarem de modo autogestionário, e até mesmo comprometendo as atividades de incubação. A Figura 12 tenta ilustrar este processo:

Figura 12 – Os reflexos das teorias na prática das incubadoras



Fonte: Elaborada pelo autor, 2009.

Parece ainda existir uma relação dialética entre estes quatro fatores: escassez de teorias sociais, escassez de debates internos, dependência dos financiamentos e intensificação das jornadas de trabalho. Ou seja, a escassez de teorias sociais e dos debates teóricos<sup>40</sup> entre os membros faz com que as incubadoras, ainda que com maior ou menor frequência, continuem reproduzindo a dinâmica de intensificação de trabalho e dificultando a reflexão dos problemas que os financiamentos podem acarretar para o processo de incubação. Em contrapartida, os fatores dependência dos financiamentos e intensificação das jornadas de

<sup>40</sup> A relação entre as teorias sociais e os debates teóricos também ocorre de maneira dialética, pois a ausência de teorias sociais restringe a importância dos debates teóricos entre os membros. E, de maneira dialética, a ausência dos debates teóricos dificulta a imersão de teorias sociais.



trabalho dificultam, devido ao tempo que consomem, os processos de formação interna e de constituição de teorias sociais.

Observa-se ainda que estes quatro fatores têm afetado também a prática das incubadoras em três aspectos. Primeiramente, no que se refere aos modos de gestão, observa-se que as três incubadoras têm dificuldades de realizar a ressignificação dos conhecimentos gerenciais e que a maior parte dos integrantes parece que não tem fomentado este debate. O segundo aspecto está relacionado a dificuldade de romper com fatores da economia mercantil dentro das incubadoras, na qual se observam distribuições de sobras desiguais, dificuldade de tomada de decisões coletivas, relações desiguais de poder e divisão de tarefas. O terceiro aspecto é a metodologia de incubação. No caso da ITCP/UNEB, a incubadora passou mais de dez anos incubando empreendimentos isolados, sendo que destes apenas um parece apresentar uma sustentabilidade econômica, política e social. Na INCOOP/UFSCar, esta relação também se mostrou presente, com a realização de incubação em diversas cidades, por um longo período, sem conseguir estabelecer ligações diretas entre os empreendimentos. Ainda, a mudança de perspectiva da incubadora (para redes) pareceu mais motivada por aumentar a sustentabilidade dos empreendimentos do que um projeto político explícito de mudanças sociais. E no caso da ITES/UFBA, apesar de adotar uma estratégia de incubação baseada em redes e de seguir uma teoria, a economia plural, a incubadora tem trabalhado com cinco redes, e parece estar seguindo a mesma perspectiva de incubação isolada, só que sob a relação de comunidades isoladas. Observa-se assim, como as dificuldades de formulação de teorias sociais tem refletido nas práticas das incubadoras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto na Introdução, este trabalho surgiu do interesse de compreender como ocorrem os cursos de formação técnica e política nas ITCP vinculadas à Rede. No entanto, com o aprofundamento das reflexões, mais do que estudar quais incubadoras realizam cursos de formação e como estes ocorrem, o objetivo principal do trabalho estendeu-se para a elucidação da questão se as incubadoras que relataram desenvolver estas atividades conseguem ressignificar o conhecimento gerencial para os empreendimentos incubados.

Buscou-se, também, com base nos objetivos específicos: a) realizar o mapeamento de todas as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do Brasil vinculadas à Rede ITCP, para indicar quais desenvolvem a educação nos âmbitos técnico e político; b) indicar se as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares do Brasil vinculadas à Rede desenvolvem entre seus membros estudos e pesquisa sobre assuntos relacionados a economia solidária; c) indicar se existe um equilíbrio entre as atividades de formação técnica e política realizadas pelas incubadoras que alegaram desenvolver tais atividades; d) indicar se as incubadoras têm um posicionamento político formal sobre o papel da economia solidária e citar qual seria este; e) indicar qual é a concepção dos membros da incubadora sobre a importância da educação política e técnica (ou seja, se estes vêem a gestão como ideológica); f) indicar se os resultados dos cursos de formação refletem no cotidiano dos empreendimentos solidários incubados, possibilitando que se estruturam de modo autogestionário; e g) indicar se as incubadoras que prezam pela autogestão conseguem se estruturar deste modo.

Retomadas as considerações referentes aos objetivos centrais e específicos deste trabalho, partiu-se para a construção de duas premissas: a) a educação desenvolvida nas incubadoras tem um enfoque mais voltado para o plano gerencial do que para uma educação política; e b) as incubadoras que adotam um enfoque mais voltado para a educação política têm dificuldade para realizar uma reapropriação e ressignificação do conhecimento gerencial, de modo a fazer prevalecer sua perspectiva ideológica.

Quanto à elaboração do referencial teórico, para o estudo da metodologia e da análise dos resultados, utilizou-se como base epistemológica a teoria crítica. Conforme exposto no capítulo referente às bases epistemológicas, traçaram-se alguns pontos no que se consideram centrais na teoria crítica: a) compromisso com a justiça social, b) crítica à opressão, c) oposição ao materialismo mecanicista, d) ligação da teoria à prática, e) uso de métodos

dialéticos, f) renúncia ao *status quo*, g) enfoque na emancipação, h) preocupação com o fomento de uma educação crítica.

Feita as considerações destes pontos, a escolha desta perspectiva se justificou tanto pela identificação dos autores da dissertação com esta vertente quanto pela similaridade da teoria crítica com o objeto de estudo: a emancipação. Ou seja, grande parte das incubadoras compreende que suas atividades, conciliadas com o movimento de economia solidária, pode servir de estratégia para a promoção de mudanças na sociedade, ponto defendido também pelos autores da teoria crítica, que afirmam a necessidade de não só interpretar a sociedade como também de buscar novas alternativas para os problemas presentes.

Dessa maneira, acredita-se que a teoria crítica esteve permeada no trabalho: a) quando se questionou na metodologia “o que é fazer ciência”; b) nas análises dos materiais, quando se recorreu aos métodos dialéticos para confrontar os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa; c) nas tentativas de criação de estratégias de mudanças sociais abordadas no referencial teórico (proposta da união da educação crítica com as iniciativas de empreendimentos solidários); d) na denúncia ao *status quo*, quando se levantaram as dificuldades das incubadoras se estruturarem de modo autogestionário; e) na proposta de uma educação crítica, quando se refletiu sobre a importância de se repensar os processos de formação e capacitação interna dos integrantes das incubadoras e; f) quando foram propostas reflexões sobre como as teorias das incubadoras têm refletido em suas práticas.

Retomando o referencial teórico com base na base epistemológica adotada, o primeiro capítulo ficou dividido em três partes. Na primeira, buscou-se realizar um resgate histórico da economia solidária, suas definições teóricas e formas de manifestações. Na segunda, abordaram-se as origens e definições das incubadoras no País, apresentando as 45 ITCP's estudadas. Na terceira parte, apresentaram-se as limitações e desafios da economia solidária atualmente.

O segundo capítulo tratou de repensar a concepção de educação, levando em consideração o papel político que está presente nela. Neste sentido, buscou-se elaborar uma proposta para superar as limitações da economia solidária hoje. Defendeu-se a proposta de conciliar a teoria com a prática, por meio da realização de um processo de educação emancipatório, inserido em um contexto em que as tensões da lógica do capital são menores: os empreendimentos solidários que se estruturam de maneira autogestionária.

O último capítulo abordou a concepção da gestão nos empreendimentos solidários. Partindo das premissas de que a gestão não é neutra e de que os valores que prevalecem nos contextos autogestionários não se limitam apenas a fatores econômicos, mas também

culturais, políticos e sociais, defendeu-se a tese de que a gestão nos empreendimentos solidários precisa ser repensada, de modo que as atividades de formação das incubadoras necessitam ressignificar o conhecimento gerencial. A proposta de ressignificação envolve a criação de ferramentas de gestão que possibilitem atender tanto às necessidades econômicas quanto ao próprio processo político proposto nos contextos autogestionários.

Feitas as considerações, observa-se no que foi apresentado que a economia solidária propõe mudanças na sociedade tanto envolvendo fatores econômicos, como culturais, políticos e sociais. Sendo assim, a perspectiva de uma nova gestão adaptada a este cenário se faz necessária. No entanto, para repensar a constituição desta nova gestão e fomentar as demais propostas pela economia solidária, o papel da educação emerge como um dos pilares centrais. Assim, pode-se observar como as temáticas educação, gestão e economia solidária estão, ainda que indiretamente, interligadas no referencial teórico do trabalho.

No que se refere ao capítulo da metodologia e resultados, o método utilizado foi uma triangulação entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa, recorrendo à análise de conteúdo e ao método dialético para analisar os resultados. Na primeira fase da pesquisa, a quantitativa, aplicou-se um *Survey* em todas as incubadoras vinculadas à Rede. Como resultado, obteve-se 100% das respostas, indicando que a maioria das incubadoras afirma desenvolver as atividades de formação técnica e política equitativamente, de modo formal e informal, há mais de três anos, que criam materiais didáticos próprios, e que todos os integrantes participam destes processos. Constatou-se também que relatam desenvolver projetos de pesquisa, realizam debates internos, e apresentam um perfil político que defende a economia solidária como um contraponto à economia capitalista.

Ao retomar estes pontos na pesquisa qualitativa, foram observadas contradições em alguns dos itens afirmados. Referente às atividades de formação técnica e política, observou-se que parece haver uma predominância nas atividades de formação política. Observou-se ainda que os cursos de formação técnica nem sempre tem ocorrido de modo formal, e que poucos foram os materiais criados referente à formação técnica. Outra contradição se refere à dificuldade de reunirem os integrantes para participarem dos processos, e que têm sido poucos os debates internos. Isso parece indicar que apenas a utilização de uma pesquisa quantitativa, não é suficiente para análises mais profundas sobre esta temática.

No entanto, o ponto positivo da pesquisa foi que os resultados obtidos possibilitaram um norte para a seleção de algumas incubadoras para a etapa qualitativa. Assim, utilizaram-se nove critérios para tentar compreender quais incubadoras estariam mais próximas de realizar

cursos de formação técnica e política e de ressignificar o conhecimento gerencial. As três incubadoras selecionadas foram: ITES-UFBA, ITCP/UNEB e INCOOP/UFSCar.

A análise destas três incubadoras demonstrou que, de fato, elas realizam cursos de formação técnica e política, conforme afirmado na pesquisa quantitativa. O que surpreendeu é que os cursos de formação política, que supostamente ocorriam apenas de maneira informal e sem a sistematização do conhecimento, foram contrários à primeira premissa. Todas as incubadoras desenvolvem estes cursos de maneira formal e informal, e criam seus próprios materiais didáticos, abordando temáticas referentes aos aspectos de formação política. Quanto aos cursos de formação técnica, surpreende, novamente, como estes, em sua maioria, ocorrem mais de maneira informal, com a escassez de materiais criados pelas próprias incubadoras.

Nesta mesma perspectiva, a dificuldade para criar instrumentos próprios para os cursos de formação técnica mostrou que as tentativas de ressignificação do conhecimento gerencial têm ocorrido de modo pontual. Apesar de os entrevistados negarem o discurso da neutralidade da gestão, poucos parecem refletir e fomentar este debate nas incubadoras, limitando-se à criação de ferramentas de gestão para os contextos autogestionários. Observa-se aqui que a segunda premissa do trabalho se confirmou, sendo que este parece ser o grande desafio no campo dos estudos organizacionais: fomentar o debate de ressignificar a gestão e avançar na criação de ferramentas e técnicas adaptadas para os contextos organizacionais autogestionários.

Após cumprir os objetivos centrais da pesquisa, constataram-se contradições na organização interna das incubadoras. Apesar de defenderem a autogestão para os empreendimentos incubados, depara-se também com contradições referentes tanto às relações de poder nas decisões internas quanto à dificuldade de realizar reuniões gerais, de remunerar seus profissionais igualitariamente e de apresentar intensas jornadas de trabalho.

Associado a estes problemas, observou-se a dependência dos financiamentos para a realização do processo de incubação. Apesar de alguns membros compreenderem as desvantagens que os financiamentos trazem para as incubadoras, a maioria parece fomentar pouco o debate referente à criação de novas alternativas para arrecadar recursos para as atividades de incubação. Em similaridade com estes pontos, observa-se que as incubadoras tem tido dificuldades para alocar tempo para a promoção de debates internos e de cursos de formação dos formadores. Observa-se que problemas encontrados nos empreendimentos solidários referentes à divisão social do trabalho, diferenciações distributivas, excessivas atividades de trabalho, dificuldades em realizar cursos sobre a economia solidária e

capacitação dos membros, conforme atestam Vieitez e Dal Ri e França (2008), também estão presentes nas incubadoras, comprometendo sua tentativa de autogestão.

Compreende-se neste processo, que por estarem inseridas dentro de um sistema de economia mercantil, e impossibilitadas de “blindarem” de todas as interferências, as incubadoras irão conseqüentemente apresentar algumas contradições, ainda que estejam próximas da autogestão. Esta abordagem já foi relatada por Guilerm e Bourdet (1976) e Motta (1987), na qual afirmam que uma cooperativa ou empreendimento solidário, só conseguirá a plena autogestão, no momento em que a sociedade inteira se organizar assim. Todavia, o que parece preocupante nos resultados da pesquisa, não é a dificuldade de se estruturarem de modo autogestionário, e de apresentarem contradições, mas, de não estarem fomentado, e quando, de modo pontual, debates teóricos referentes à economia solidária e cursos de formação interna. Neste sentido, parece existir uma dificuldade prática para o exercício da autocrítica nas incubadoras. Se as incubadoras que tem exercido papel de formação pela autogestão na sociedade, quem tem educado os formadores? Como caminhar para a autogestão, com limitações de espaços para formação e autocrítica?

No que se refere às concepções das três incubadoras seguem o posicionamento de contraponto à economia mercantil, fato que parece corroborar com o perfil político presente nas incubadoras da Rede. Todavia, apesar de definirem o que entendem por economia solidária, debatem e elaboram poucas estratégias e teorias de mudanças sociais com base nesta perspectiva.

Deste modo, observa-se que esses fatores (escassez de teorias sociais, escassez de debates internos, dependência dos financiamentos e intensificação das jornadas de trabalho) têm refletido nas praticas das incubadoras. Isso se mostrou presente na criação de instrumentos de gestão para as incubadas, na organização interna das incubadoras e nas estratégias metodológicas. Neste último item, apesar da constatação de inovações nas estratégias pedagógicas (resgates culturais, uso de temas geradores, utilização de festas regionais e criação de cooperativas de cultura) e nos processos de incubação (em redes solidárias, com base no desenvolvimento local), as incubadoras tem tido dificuldades de desenvolver estrategicamente os processos de constituições de redes solidárias.<sup>41</sup>

Quanto à análise dos empreendimentos incubados pela ITCP/UNEB, constatou-se que grande parte dos empreendimentos não conseguiu dar continuidade a suas atividades e que poucos são os incubados atualmente que conseguem manter estabilidade econômica e

---

<sup>41</sup> Isso se mostrou claro com a incubação isolada da ITCP/UNEB, com a fragmentação das redes solidárias da ITES/UFBA e os oito anos de incubação dispersada em diversas cidades da INCOOP/UFSCar.

estruturar-se de modo autogestionário. Desse modo, um dos fatores do alto índice de fracasso pode ser atribuído à incubação isolada, que enfraquece a sustentabilidade econômica e social dos empreendimentos, em razão da competição direta com a lógica de economia de mercado, acabando por adotar estratégias da economia mercantil para poder sobreviver.

Todavia, observou-se também que empreendimentos que obtiveram diversos apoios financeiros, técnicos e políticos também ruíram (Rede Eco-Luzia) ou ainda não conseguem se estruturar de modo autogestionário (COOPERJOVENS, COOPERLIMP). No caso da Eco-Luzia, apesar de todo o apoio que recebeu e, ainda, de estruturar-se em redes solidárias, teve suas atividades paralisadas por conta de conflitos internos. Observa-se, assim, que os valores culturais (individualistas) introjetados nestes casos têm restringido as iniciativas dos empreendimentos de estruturarem-se de maneira autogestionária e de comprometem até a sua sustentabilidade econômica. Neste sentido, pode-se observar que não é suficiente apenas a constituição de redes solidárias. É preciso compreender o retorno dos cursos de formação das incubadoras. Ou seja, apesar de os casos de fracassos serem atribuídos em maior parte às questões econômicas, é importante compreender quais têm os resultados dos processos de educação desenvolvidos pelas incubadoras para reduzir os valores individualistas presentes nos incubados.

Esta problemática fica mais clara quando as incubadoras afirmaram em seus materiais de formação que defendem a economia solidária como uma estratégia política de contraponto à lógica capitalista. No entanto, a reflexão não parece presente do outro lado da moeda. Ou seja, por parte dos integrantes dos empreendimentos solidários incubados. A falta de informações para compreender se os incubados que vivenciam a economia solidária acreditam neste projeto, pode tornar-se uma limitação para fomentar a constituição de novas utopias para os membros dos empreendimentos solidários.

Diante dessas considerações, espera-se que os resultados decorrentes deste trabalho contribuam para melhorar as atividades de gestão e educação na economia solidária. Tendo em vista o objeto estudado, as incubadoras de tecnologias de cooperativas populares constituem um órgão significativo para a criação de diversos empreendimentos solidários, novas reflexões sobre o processo de formação das incubadoras podem contribuir para estas melhorias. Sugere-se que as incubadoras retomem o debate referente a: (i) dependência e caminhos alternativos para lidar financiamentos; (ii) a dinâmica intensa de trabalho dentro das incubadoras, que restringe as tentativas de autogestão; (iii) importância da realização de debates internos e da promoção de estudos teóricos tendo como base a educação dos educadores; (iv) sistematização dos cursos de formação técnica mediante a criação de

materiais didáticos; (v) fomento do debate e incentivo às iniciativas de criação de instrumentos de gestão adaptados à realidade autogestionária; (vi) fomentar mais estratégias de mudanças sociais, constituindo teorias com base na economia solidária; (vii) repensar os processos metodológicos de incubação, tendo em vista uma visão estratégica de incubação alinhada com bases teóricas; e (viii) compreender se as propostas de cunho emancipatório e de valores solidários presentes nos cursos de formação das incubadoras estão refletindo na realidade dos incubados. Propõem-se, ainda, como sugestões de temas para pesquisas futuras:

- a) Compreender como ocorrem os cursos de formação técnica e política das demais incubadoras da Rede.
- b) Compreender se as demais incubadoras conseguem ressignificar o conhecimento gerencial e como este processo ocorre; ou seja, se existem novas ferramentas e modelos de gestão.
- c) Compreender como os integrantes dos empreendimentos solidários incubados visualizam a economia solidária: se eles almejam novas utopias ou se, apesar de viverem novas experiências, não conseguem refletir sobre isso.
- d) Compreender como as demais incubadoras da Rede visualizam a importância dos financiamentos e como os financiamentos têm refletido nos processos de incubação
- e) Realizar estudos comparativos com o objetivo de analisar a sustentabilidade de empreendimentos incubados de maneira isolada e em redes solidárias.
- f) Compreender qual é o retorno dos cursos de formação das incubadoras para romper com os valores individualistas introjetados nos cooperados.
- g) Compreender se as demais incubadoras da Rede conseguem realizar cursos de formação para os seus formadores e se estruturam de modo autogestionário.
- h) Compreender se as demais incubadoras possuem teorias e estratégias sociais de contraponto à lógica de economia mercantil e como estas estratégias (ou a sua falta) têm refletido na prática das incubadoras.



## REFERÊNCIAS

ABREU, J. Comunidades do Movimento Alternativo: uma perspectiva autogestionária. 1989. Dissertação (Mestrando em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. teoria crítica e abordagem pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. et al.(Org). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.227-266.

ARROYO J.; SCHUCH F. *economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

ARRUDA, M. Um novo humanismo para uma nova economia. In: KRAYCHEQUE, G. economia dos setores populares. Petrópolis: Vozes, 2000, p.199-223.

BABBIE, E. Métodos de pesquisa survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, M. Movimento estudantil como organização social detentora de projetos políticos. 2009. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerai, Belo Horizonte, 2009.

BERNARD, H. R. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

BOCAYUVA, P. incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ. In: CAMAROTTI, I.; PETER, S. (Org). *Redução da pobreza e dinâmicas locais*. Rio de Janeiro: FGV. 2001. p. 235-261.

BRANDÃO, R. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de economia solidária. *Relatório dos empreendimentos econômicos solidários- 2005-2007*. [2007?] Disponível em <<http://mte.gov.br/empregador/economiaSolidaria/fase2/relatorios/emprendimentosresumonaacional.asp?numero=>>>. Acesso em 7 jul. 2008.

BRESSER PEREIRA, L. 1980/1981: A revolução autogestionária na polônia. In: MOTTA, P, F. *Participação e Participações. Ensaio sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

BRONNER, S. E. *Da teoria crítica e seus teóricos*. Campinas: Papirus, 1997.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CABANAS, J. M. *teoria da educação. Concepção antinômica da educação*. Porto: ASA, 1995.

CALDAS M.; VIEIRA, M. teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*. v. 46, n.1, p.59-70, jan.-mar. 2006.

CANDEIAS C. *economia solidária e autogestão: ponderações teóricas e achados empíricos*. Maceió: EDUFAL, 2005.

CANÇADO, A. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: CANÇADO, A.; PEREIRA, R.; SILVA JUNIOR, J. *economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas-TO*. Palmas: UFT, 2007. p.45-70.

CARVALHO, N. *Autogestão: o nascimento das ONGs*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTORIADES, C. *Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CHARLOT, B. *A mistificação pedagógica: realidades sociais e processos ideológicos na educação*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 2008.

CORAGIO, J. Questões debatidas. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. *economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.133-141.

CRUZ, A. A diferença da igualdade. A dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do MERCOSUL. Tese de Doutorado. Campinas, Instituto de economia, Unicamp, 2006.

CRUZ, A. É caminhando que se faz o caminho – diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Cayapa. *Revista Venezuelana de economia Social*. v. 4 , n.8, p.38-57. Dic. 2004.

DAGNINO, R et al. *Tecnologia Social. Ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas: IG/UNICAMP, 2009.

DALMORO, M, et al. Dominância Epistemológica em Estudos do Campo: São Ainda os Administradores Positivistas?. In: *Enanpad*, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI Encontro da Anpad, 2007.

EID, F; GALLO, A. Metodologia de incubação e desafios para o cooperativismo popular: uma análise sobre o trabalho da incubadora de cooperativas populares da UFSCar. Anais do SEMPE – Seminário de metodologias para projetos de extensão, São Carlos, 2001. Disponível em <http://www.ecosol.org.br/txt/txt/eidfarid.htm>. Acesso em 20.ago 2009.

FARIA, J. *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar, 1985.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle. São Paulo: Atlas, 1981.

FEENBERG, A. *Transforming Technology*. Oxford University Press, 2002. apud NOVAES, H; DAGNINO, R. O fetiche da tecnologia e a visão crítica da ciência e tecnologia: Lições preliminares. III encontro de investigadores latino-americanos de cooperativismo. São Leopoldo, 2004.

FISCHER, T. *Poderes Locais, gestão e desenvolvimento*. Salvador: Casa da qualidade, 2002.

FOLLET, M. *Dynamic Administration*. Londres: Pitman, 1973.

FOLZ, R, et al. Construção de habitação em assentamentos rurais com geração de oportunidades de trabalho e renda – caso: Assentamento rural Pirituba II (Itapeva – SP). VI ENEDS- Campinas, SP, 2009.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. *Carta de Princípios*, s/d. Disponível em <http://www.fbes.org.br>. Acesso em 15 Jan. 2009.

FRANÇA F.; LAVILLE J. *A economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.

FRANÇA, F. A via sustentável solidária no desenvolvimento local. *O&S*. V.15, n.45, Abr.-Jun, 2008.

FRANÇA F. Entrevista economia solidária. Revista da secretaria municipal de desenvolvimento urbano, habitação e meio ambiente – SEDAM, prefeitura de Salvador, 2009. Disponível em [http://www.veracidade.salvador.ba.gov.br/v4/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=3](http://www.veracidade.salvador.ba.gov.br/v4/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=3). Acesso em 20 ago. 2009.

FRANÇA F, G; CUNHA, E. V. Incubação de Redes de economia solidária. Dicionário Internacional da Outra economia. Coimbra: Edições Almedina, S/A, v.1, p. 224, 230, 2009.

FREIRE, P. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREIRE, P. *A importância do ato de ler: três artigos que se completam*. São Paulo: Cortez, 2006a.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. *Las iglesias, la educacion y el proceso de liberacion humana en la historia*. Buenos Aires : La Aurora, 1974.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Porto Alegre: Artmed, 2006b.

FREITAG, B. *A teoria crítica. Ontem e hoje*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

GADOTTI, M. *Concepção dialética da educação*. São Paulo: Cortez, 2006.

GADOTTI, M. Educação comunitária e economia popular. In: GADOTTI, M.; GUTIERREZ F. (Org). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1999. p.11-22.

GAIGER, L. Questões debatidas. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. *economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.191-198.

GAVINO, E.R.; SHIMBO, I. Análise do processo de incubação de uma marcenaria coletiva com transição para a autogestão. Caso: Madeirarte Assentamento.. In: Encontro Internacional de Economia Solidária, 2007, São Paulo. Anais do Encontro Internacional de economia Solidaria, 2007.

GIL, A, C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A, C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2006.

GIROUX, H. *teoria crítica e resistência em educação – para além das teorias da reprodução*. Petrópolis Vozes, 1986. apud PUCCI B. teoria crítica e educação. In:\_\_\_\_\_. *teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1994. p.11-58.

GUERRA, A. C. *Gestão de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: uma análise comparativa*. 2008. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

GUERREIRO, J.; et al. incubadora universitária tecnológica de cooperativas populares: uma proposta de política pública de crédito produtivo. *Trabalho apresentado no XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de Empresas*, Recife, 2004, p.1-17.

GUIMARÃES, G. incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (Org). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto. 2000. p. 111-122.

GUIMARÃES, G. *Integrar cooperativas*. São Paulo: Unitrabalho, 1999.

GUIMARAES, S; et al. Desenvolvimento de componentes de edificações em fibra sisal – argamassa a serem produzidos de forma autogestionária – PROSISAL. *Coletânea Habitare*, v.6, p.40-65, s/d. Disponível em: [http://habitare.infohab.org.br/ArquivosConteudo/ct\\_6\\_cap3.pdf](http://habitare.infohab.org.br/ArquivosConteudo/ct_6_cap3.pdf). Acesso em 30 ago. 2009.

GUIMARAES, S. economia solidária em destaque, 2008. Disponível em [http://www.uneb.br/exibe\\_noticia.jsp?pubid=3420](http://www.uneb.br/exibe_noticia.jsp?pubid=3420). Acesso em 20 ago 2009.

GUIMARAES, S; VIANNA, S; NOGUEIRA, M. Tecnologias Sociais na incubação de empreendimentos populares autogestionários. *Revista Trimestral da FASE*, p.25-33. 2007. Disponível em [http://www.acompanhamentoproninc.org.br/proposta/proposta\\_112/suely.pdf](http://www.acompanhamentoproninc.org.br/proposta/proposta_112/suely.pdf). Acesso em 20 ago 2009.

GUILLERM, A; BOURDET, Y. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ, F. Alcances educativos do “fator C”. In: GADOTTI, M.; GUTIERREZ F. (Org). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1999a. p.98-116.

GUTIERREZ, F. *Educação como práxis política*. Tradução. São Paulo: Summus, 1988.

GUTIERREZ, F. Educação comunitária e desenvolvimento sócio político. In: GADOTTI, M.; GUTIERREZ F. (Org). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1999b. p.23-33.

HARPER B. et al. *Cuidado escola! Desigualdade, domesticação e algumas saídas*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

HORKHEIMER, M. teoria crítica e a teoria tradicional. In: *Os Pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1991. apud PUCCI B. teoria crítica e educação. In: \_\_\_\_\_. *teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1994. p.11-58.

INCOOP/UFSCar. Metodologias de Incubação. In: SANCHEZ, F. J.; KRUPPA, S. M. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização (versão preliminar) – Projeto Incubadores 2001*.

INCOOP/UFSCAR. Apresentação, 2008a. Disponível em: <http://www.incoop.UFSCar.br/spip.php?rubrique1>. Acesso em jun.2009.

INCOOP/UFSCAR. Material didático para cursos de cooperativismo. Mimeo, s/d.

INCOOP/UFSCAR. Proposição de diretrizes para políticas públicas em economia solidária como condição para desenvolvimento de território urbano: caso Jardins Gonzaga e Monte Carlo – São Carlos – SP, 2009.

INCOOP/UFSCAR. Proposição de diretrizes para políticas públicas em economia solidária como condição para desenvolvimento de território urbano: caso Jardins Gonzaga e Monte Carlo – São Carlos – SP/ Fase II, s/d.

INCOOP/UFSCAR. Relatório Final. 1 Seminário de incubadoras de cooperativas do PRONINC, 2005.

INCOOP/UFSCAR. I seminário economia solidária e desenvolvimento territorial – Jardim Gonzaga e Entorno: consolidação de parcerias e perspectivas. 2008b, Mimeo.

ITCP-COPPE/UFRJ. *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

ITCP/UNEB. Metodologias de Incubação. In: SANCHEZ, F. J.; KRUPPA, S. M. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização (versão preliminar) – Projeto Incubadores 2001*.

ITCP/UNEB. Consolidação dos trabalhos de incubação de empreendimentos solidários desenvolvidos na UNEB. Relatório Final. 2007.(mimeo).

ITCP/UNEB. Curso de cooperativismo. s/d, (mimeo).

ITCP/UNEB. Estruturação e desenvolvimento de uma incubadora tecnológica de cooperativas populares na UNEB. Relatório Final, 2002.

ITCP/UNEB; Relatório das atividades do projeto “Estruturação e Desenvolvimento de uma incubadora tecnológica de cooperativas populares”, no período de dezembro/98 a novembro/99. 1999, (mimeo).

ITCP/UNEB. Relatório Proninc, 2005. Disponível em <http://www.acompanhamentoproninc.org.br/down-sem-1/UNEB.pdf>. Acesso em 20 ago 2009.

ITES/UFBA. Apresentação do projeto Ecosmar, Salvador, 2009a, Mimeo.

ITES/UFBA. Planejamento e implementação do centro associativo de economia solidária – CAES de Cairu Sede, Salvador, 2008a, Mimeo.

ITES/UFBA. Projeto de desenvolvimento estratégico de Pintadas – BA. Mapeamento da produção e do consumo local – fase 1, Salvador, 2007a, Mimeo.

ITES/UFBA. Projeto de desenvolvimento local: diagnóstico, planejamento e implementação dos primeiros empreendimentos da rede de economia solidária da Saramandaia, Salvador, 2007b, Mimeo.

ITES/UFBA. Projeto Eco-Luzia: Consolidação e ampliação da rede de economia solidária de Santa Luzia – ETAPA 3, Salvador, 2008b. Mimeo.

ITES/UFBA. Projeto Ecosmar: economia sustentável e solidária de matarandiba, Salvador, 2007c, Mimeo.

ITES/UFBA. Relatório de atividades do projeto Eco-Luzia – etapa 2, Salvador, 2007d, Mimeo.

ITES/UFBA. Relatório do projeto de organização comunitária e desenvolvimento local de Cairu Sede, Salvador, 2009b, Mimeo.

KEIL, I. V; MONTEIRO, S, V. Os pioneiros de Rochdale e as distorções do cooperativismo na America Latina. São Leopoldo, 1982. Disponível em <http://www.cootrade.com.br/pioneirosrochdale.pdf>. Acesso em jun, 2009.

KINCHELOE, J; MACLAREN, P. Repensando a teoria crítica e a pesquisa qualitativa. In: DENZIN, K; LINCOLN, Y. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

LEBOWITZ, M. Constructing Co-Management in Venezuela: Contradictions along the Path, 2005. Disponível em <http://www.mrzine.monthlyreview.org/lebowitz241005.html>. Acesso em ago. 2006. apud NOVAES, H. Qual autogestão ?. *Revista Soc. Brás. economia Política*. Rio de Janeiro, n.23, p.7-31, jun. 2008.

LECHAT, N. *As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil*. Palestra proferida na UNICAMP por ocasião do II Seminário de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares dia 20/03/2002. Disponível em <http://br.geocities.com>

/mcrost07/20050316a\_as\_raizes\_historicas\_da\_economia\_solidaria\_e\_seu\_aparecimento\_no\_brasil.htm>. Acesso em 20. out. 2008.

MACCIOCCHI, M. A. *A favor de Gramsci*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MACHADO, R. *Ciência e saber: a trajetória da arqueologia de Foucault*. São Paulo: Graal, 1981.

MAIA, D. Paulo Freire na incubagem de cooperativas populares: autenticidade e domínio conceitual. In: SEMINÁRIO DE METODOLOGIA DE EXTENSÃO, 5., 2003, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: Editora da Universidade Federal da Paraíba, 2003. v.1. p-1-15.

MANACORDA, M. *Marx e a pedagogia moderna*. Lisboa: Iniciativa Editoriais, 1975.

MANCE, Euclides André. *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARCUSE, H. *Eros e Civilização*. Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1968.

MARCUSE, H. *Razão e revolução: Hegel e o advento da teoria social*. Rio de Janeiro, Paz e Terra. v. 4, 1988. apud PUCCI B. teoria crítica e educação. In: \_\_\_\_\_. *teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1994. p.11-58.

MARX, K. crítica do programa de Gotha. In: MARX, K.; ENGELS, F. *crítica dos programas socialistas de Gotha e de Erfurt*. Porto: Nunes, 1974. p.5-44.

MARX, K. *Das Kapital*. Berlim: Ester Band, 1971.

MEIRA, L. A gestão de empreendimentos econômicos solidários: olhares das ITCPs USP, UFRJ e UNEB. Dissertação Mestrado, Escola de Administração da UFBA, 2005, Salvador, 2005.

MESZAROS, I. *A teoria da alienação em Marx*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

MESZAROS I. O poder da ideologia. São Paulo: Boitempo editorial, 2004. apud NOVAES, H. Qual autogestão ?. *Revista Soc. Brás. economia Política*. Rio de Janeiro, n.23, p.7-31, jun. 2008.

MONTEIRO, C. *Como funciona o comercio justo?*, s/d. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/comercio-justo.htm>. Acesso em 15 Jan. 2009.

MORAES, S. Comunicação e cooperativismo: uma outra comunicação é possível. *Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação*. v.1, n.1, p.34-46, Maio 2006. Disponível em <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/indem.php/inovcom/article/view/715/508>>. Acesso em: 10 set.2008.

MORALES, M. Uses of qualitative/quantitative terms in social and educational research. *Quality & quantity*. v. 29, p. 39-53, 1995.

MORGADO, I. S. teoria crítica. In: *DICIONÁRIO de filosofia moral e política*. Instituto de filosofia da linguagem. (2005). Disponível em <[http://www.ifl.pt/main/portals/o/dic/critica\\_theoria.pdf](http://www.ifl.pt/main/portals/o/dic/critica_theoria.pdf)>. Acesso em: 7 jul. 2008.

MOTTA, P, F. Alguns precursores do participacionismo. In: MOTTA, P, F. *Participação e Participações. Ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, P, F. Burocracia e Autogestão. A proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NEILL, A. S. *Maestros problema*. México, Editores Mexicanos Unidos, 1975, p.31. apud GUTIERREZ, F. *Educação como práxis política*. Tradução de Antonio Negrino. São Paulo: Summus, 1988.

NOGUEIRA, M, A. *Em defesa da política*. São Paulo: Senac, 2001.

NOGUEIRA, M, A. *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2005.

NOVAES, H. Qual autogestão ?. *Revista Soc. Brás. economia Política*. Rio de Janeiro, n.23, p.7-31, jun. 2008.

NOVAES, H; DAGNINO, R. O fetiche da tecnologia e a visão crítica da ciência e tecnologia: Lições preliminares. III encontro de investigadores latino-americanos de cooperativismo. São Leopoldo, 2004.

NOVAES; DIAS. Contribuições ao marco analítico-conceitual da tecnologia social, p.17-53, 2009. In: DAGNINO, R et al. *Tecnologia Social. Ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas: IG/UNICAMP, 2009.

OLIVEIRA, B. *As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro*. 2006, 175f. Tese (Doutorado em Ciências). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, B; ALVES, F; PONTELO, T. As contribuições das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares para o desenvolvimento da economia solidária e para a construção de um novo modelo de extensão. In: ABREU, J. *Cooperativismo popular e redes solidárias*. São Paulo: All Print, 2007.

PAES DE PAULA. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.45, n.1, p.36-49, 2005a.

PAES, A.P. *Por uma nova gestão pública*. São Paulo: FGV, 2005b.

PAES, A. P. *teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PARKER, M. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity Press; Blackwell Publishers, 2002.



PEREIRA, A. incubadora tecnológica de cooperativas populares - COPPE/UFRJ. In: FRANÇA, C.; VAZ, J.; SILVA, I. (Org). *Aspectos econômicos de experiência em desenvolvimento local*. São Paulo, Instituto Polis, 2002. p.81-100.

PEREIRA, J. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In: CANÇADO, A; PEREIRA, J; SILVA, J. *economia solidária cooperativismo popular e autogestão: as experiências de Palmas/TO*. Palmas: NESol/UFT, 2007.

PIRES, A. S. O que é a economia solidária? As percepções dos trabalhadores e trabalhadoras de uma cooperativa incubada e as relações de gênero. In: II Simpósio de Pesquisa de Pós-Graduandos em Sociologia, 2009, São Paulo. Anais do II Simpósio de Pesquisa de Pós-Graduandos em Sociologia, 2009.

POCHMANN, M. *economia solidária no Brasil: possibilidades e limites*. Mercado de trabalho. IPEA. 24 ago,p.23-34, 2004.

PROJETO COAPPES. Núcleo de cooperação e ações em Políticas Públicas e economia solidária. 2008. (mimeo).

PUCCI B. teoria crítica e educação. In: \_\_\_\_\_. *teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1995. p.11-58.

RAIZEIRO, A; GABRIELA, M. *Trocas Solidárias*, s/d. Disponível em <http://www.geranegocio.com.br/html/geral/microcredito/trocaed.html>. Acesso em 16 Jan. 2009.

RAZETO, L. economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M; GUTIERREZ F. (Org). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1999. p.34-58.

REGIONAL NORDESTE. Apresentação de três cooperativas da regional nordeste (ITCP/UNEB, CEFET, UFRPE). 2006.

REY, F. G. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da realidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RIOS, G. *O que é cooperativismo*. São Paulo: Brasiliense, 1989. (coleção primeiros passos).

ROUANET, S. *teoria crítica e psicanálise*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1986. apud PUCCI B. teoria crítica e educação. In: \_\_\_\_\_. *teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1995. p.11-58.

SAINT-SIMON, H. Um sonho. In: TEIXEIRA, A. *Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SALE, J. E.; BRAZIL, K. A strategy to identify critical appraisal criteria for primary mixed-method studies. *Quality & quantity*. v. 38, p. 351-365, 2004.

SALE, J. E. M.; LOHFELD, L. H.; BRAZIL, K. Revisiting the quantitative-qualitative debate: implications for mixed-methods research. *Quality & quantity*. v.36, p. 43-53, 2002.

SANCHEZ, F. J.; KRUPPA, S. M. *Metodologias de incubagem* – uma tentativa de problematização (versão preliminar) – Projeto Incubadores 2001, 2002, mimeo.

SANTO, J et al. Cooperjovens: uma experiência juvenil de cooperativismo solidário na região sisaleira da Bahia. *Revista Imaginário*, v.12, n.12, 2006. Disponível em [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-666X2006000100010&lng=pt&nrm=](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-666X2006000100010&lng=pt&nrm=). Acesso em 20 ago 2009.

SANTOS, A. O contador-educador: contribuição para o desenvolvimento de empreendimentos solidários. Monografia. Curso de Especialização em metodologia de ensino, pesquisa e extensão em educação, 2009.

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. Interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. O planejamento na pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, p.193-217, 2006.

SEGRILLO, A. *O declínio da URSS*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEIBEL, I, et al. O cooperativismo no Brasil. In: SEIBEL, I (org). *Formação Cooperativa*. Porto Alegre: WS editor, 2003. Disponível em [http://www.fundacaounimed.org.br/site/uploaded\\_files/Unimed%20-%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20cooper%20Volume%201.pdf#page=27](http://www.fundacaounimed.org.br/site/uploaded_files/Unimed%20-%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20cooper%20Volume%201.pdf#page=27). Acesso em: Jun, 2009.

STORCH, S. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: MOTTA, P, F. *Participação e Participações. Ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

SILVA, T. Apresentação. In: PUCCI B (org). *teoria crítica e educação: A questão da formação cultural na escola de frankfurt*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes; São Carlos, São Paulo: EDUFISCAR, 1994. p.7-10.

SINGER, P. *Introdução a economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, A. R. de. Um instantâneo de economia solidária no Brasil. In: SINGER, Paul.; SOUZA, A. R. (Org). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto. 2000. p.7-10.

SOUZA, W; OLIVEIRA, M. Fundamentos da gestão social na revolução industrial: Leitura e crítica aos ideais de Robert Owen. O&S. V.13, n.39, out.-dez, 2006.

SPENCER, L.; RITCHIE, J.; LEWIS, J.; DILLON, L. Quality in Qualitative Evaluation: a Framework for Assessing Research Evidence. *National Centre for Social Research*, 2003.

TAYLOR, F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1980.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v.32, n.5, p.7-23, 1998.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

TRAGTENBERG, M. A teoria Geral da Administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*. V. 11, n.4, out./dez, p.7-21, 1971.

TRAGTENBERG, M. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1933/1939). MOTTA, P, F. *Participação e Participações. Ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VERGARA, S, C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEITEZ, C.; DAL RI, N. *Trabalho Associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEINBERG, M; PEREIRA, C. Você sabe o que estão ensinando a ele ? *Veja*. v.1, n.2074, p.72-87, ago. 2008. Especial educação.

WIGGERSHAUS, R. *A Escola de Frankfurt: historia, desenvolvimento teórico, significação política*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO PESQUISA *SURVEY*

Este questionário tem por objetivo realizar uma pesquisa sobre as atividades de educação desenvolvidas pelas incubadoras vinculadas à Rede de ITCP's para as suas cooperativas e associações incubadas. Trata-se de um trabalho de natureza acadêmica (dissertação de mestrado), com o título “*Um estudo sobre a educação nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares*”, e vinculado ao programa de Mestrado e Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Nesta pesquisa, classificamos as atividades de educação em duas categorias, que serão abordadas no questionário: atividades de formação técnica e atividades de formação política.

A sua colaboração será valiosa para a pesquisa e pode ajudar a aprimorar as atividades das ITCP's. Para preencher o questionário, por favor, siga as instruções de preenchimento de cada uma das perguntas.

#### **Primeira Parte: Atividades de Formação Técnica**

1) A incubadora até o presente momento desenvolve alguma atividade de formação técnica para as suas cooperativas e associações incubadas? Nesta pesquisa, entende-se por atividades de formação técnica aquelas relacionadas a aspectos jurídicos, contábeis, processos de produção e qualidade, estoques, logística, pesquisa de mercado, formação de preços, vendas, dentre outras ferramentas gerenciais.

- ( ) 1. Sim
- ( ) 2. Não [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 9]
- ( ) 3. Não sei [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 9]

2) No que se refere ao modo das atividades de formação técnica, estas ocorrem principalmente:

- ( ) 1. De maneira formal por cursos, seminários e ou workshops
- ( ) 2. De maneira informal, ocorrendo no cotidiano das relações
- ( ) 3. De ambas as formas
- ( ) 4. Não sei

3) Há quanto tempo ocorrem as atividades de formação técnica?

- ( ) 1. Há menos de 1 ano.
- ( ) 2. Há pelo menos 2 anos.
- ( ) 3. Há pelo menos 3 anos.
- ( ) 4. Há mais de 3 anos.
- ( ) 5. Não sei

4) Qual a frequência dos cursos de formação técnica?

- ( ) 1. Semanal

- ( ) 2. Quinzenal
- ( ) 3. Mensal
- ( ) 4. Semestral
- ( ) 5. Anual
- ( ) 6. Sem periodicidade definida
- ( ) 7. Não sei

5) Durante o período de um ano de atividades da incubadora, qual a carga horária aproximada de cursos de formação técnica oferecidos para as cooperativas e associações incubadas?

- ( ) 1. até 10 horas
- ( ) 2. entre 11 e 20 horas
- ( ) 3. entre 21 e 30 horas
- ( ) 4. mais de 30 horas
- ( ) 5. Não sei

6) Quanto à preparação dos materiais pedagógicos para os cursos de formação técnica, distribua percentualmente (totalizando 100%) a utilização de cada um dos itens abaixo:

- [ ] 1. São utilizados livros de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Contabilidade, economia)
- [ ] 2. São adotados materiais elaborados por outras instituições de apoio (SEBRAE, ICTP's, ANTEAG, etc) para este fim
- [ ] 3. São utilizados materiais criados pela própria incubadora

-----  
TOTAL 100%

- ( ) Não sei

7) Em relação à realização dos cursos de formação técnica, distribua percentualmente (totalizando 100%) quem são os responsáveis por ministrá-los:

- [ ] 1. Coordenadores da ITCP
- [ ] 2. Estagiários
- [ ] 3. Professores apoiadores
- [ ] 4. Técnicos

-----  
TOTAL 100%

- ( ) Não sei

8) Em relação ao conteúdo dos cursos de formação técnica, distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada um dos itens abaixo na totalidade da carga horária:

- [ ] 1. Aspectos jurídicos
- [ ] 2. Aspectos contábeis
- [ ] 3. Aspectos administrativos

-----  
TOTAL 100%

- ( ) Não sei

## **Segunda Parte: Atividades de Formação Política**

**Nesta pesquisa, classificamos a formação política em duas categorias: formação política ideológica e formação política organizacional. As perguntas a seguir foram elaboradas de acordo com esta classificação.**

9) A incubadora até o presente momento desenvolve atividades de formação política ideológica? Nesta pesquisa, a formação política ideológica abrange as seguintes temáticas: emancipação, valores de coletivismo e solidariedade, participação e criação de redes solidárias, desigualdades sociais, gênero, meio ambiente, limites dos sistemas mercantis e busca de caminhos alternativos ao sistema capitalista.

- ( ) 1. Sim
- ( ) 2. Não [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 11]
- ( ) 3. Não sei [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 11]

10) Em relação ao conteúdo dos cursos de formação política ideológica, distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada um dos itens abaixo na totalidade da carga horária:

- [ ] 1. economia solidária, cooperativismo e associativismo, e valores de solidariedade.
- [ ] 2. Relações de trabalho, processos de produção, alienação e mais-valia
- [ ] 3. Emancipação, desigualdade social, gênero, meio ambiente, limites do capitalismo, criação de redes solidárias

-----  
TOTAL 100%

- ( ) Não sei

11) A incubadora até o presente momento desenvolve atividades de formação política organizacional? Nesta pesquisa, a formação política organizacional abrange as seguintes temáticas: modos de estruturação das organizações (Autogestão, Cogestão, Heterogestão), relações de poder em estruturas autogestionárias, processo decisório, formação de diretorias e comissões, divisão do trabalho, mecanização dos processos, uso da tecnologia e uso das informações.

- ( ) 1. Sim
- ( ) 2. Não [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 21]
- ( ) 3. Não sei [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 21]

12) Em relação ao conteúdo dos cursos de formação política organizacional, distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada um dos itens abaixo na totalidade da carga horária:

- [ ] 1. Autogestão, Cogestão e Heterogestão.
  - [ ] 2. Modelos e estruturas hierárquicas, divisão do trabalho, relações de poder, mecanização dos processos, uso da tecnologia.
  - [ ] 3. Participação democrática, processos de tomadas de decisão, uso das informações
-

TOTAL 100%  
( ) Não sei

13) Comparando as duas categorias de formação política (ideológica e organizacional), distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada uma delas na totalidade das atividades formativas:

[ ] 1. Formação política ideológica  
[ ] 2. Formação política organizacional

-----  
TOTAL 100%  
( ) Não sei

14) No que se refere ao modo das atividades de formação política, estas ocorrem principalmente:

( ) 1. De maneira formal por cursos, seminários e ou workshops  
( ) 2. De maneira informal, ocorrendo no cotidiano das relações  
( ) 3. De ambas as formas  
( ) 4. Não sei

15) Há quanto tempo ocorrem as atividades de formação política?

( ) 1. Há menos de 1 ano  
( ) 2. Há pelo menos 2 anos  
( ) 3. Há pelo menos 3 anos  
( ) 4. Há mais de 3 anos  
( ) 5. Não sei

16) Qual a frequência dos cursos de formação política?

( ) 1. Semanal  
( ) 2. Quinzenal  
( ) 3. Mensal  
( ) 4. Semestral  
( ) 5. Anual  
( ) 6. Sem periodicidade definida  
( ) 7. Não sei

17) Durante o período de um ano de atividades da incubadora, qual a carga horária aproximada de cursos de formação política oferecidos para as cooperativas e associações incubadas?

( ) 1. Até 10 horas  
( ) 2. Entre 11 e 20 horas  
( ) 3. Entre 21 e 30 horas  
( ) 4. Mais de 30 horas  
( ) 5. Não sei

18) Quanto à preparação dos materiais pedagógicos para os cursos de formação política, distribua percentualmente (totalizando 100%) em que nível cada um dos itens abaixo é utilizado:

- 1. São utilizados livros de Ciências Sociais (Sociologia, Filosofia, História teoria das organizações)
- 2. São adotados materiais elaborados por outras instituições de apoio (SEBRAE, ITCP's, ANTEAG, etc) para este fim
- 3. São utilizados materiais criados pela própria incubadora

-----  
TOTAL 100%  
( ) Não sei

19) Em relação a realização dos cursos de formação política, distribua percentualmente (totalizando 100%) quem são os responsáveis por ministrá-los:

- 1. Coordenadores da ITCP
- 2. Estagiários
- 3. Professores apoiadores
- 4. Técnicos

-----  
TOTAL 100%  
( ) Não sei

20) Comparando os cursos de formação técnica (aspectos jurídicos, contábeis e administrativos) e política (aspectos ideológicos e organizacionais), distribua percentualmente (totalizando 100%) a participação de cada um dos itens na totalidade dos cursos ministrados:

- 1. Cursos de formação técnica
- 2. Cursos de formação política

-----  
TOTAL 100%  
( ) Não sei

### **Terceira Parte: Posicionamento da incubadora quanto à economia solidária (considerações finais)**

21) A ITCP até o presente momento desenvolve pesquisa e tem grupos de estudos sobre economia solidária ?

- ( ) 1. Sim
- ( ) 2. Não
- ( ) 3. Não sei

22) A ITCP debate internamente entre seus membros o papel da economia solidária como estratégia política?

- ( ) 1. Sim
- ( ) 2. Não
- ( ) 3. Não sei



23) Qual a sua opinião a respeito do desenvolvimento da economia solidária no Brasil?

- 1. Alternativa para geração de renda e sobrevivência dentro do sistema atual de economia.
- 2. Projeto contrapolítico ao atual sistema de economia.
- 3. Não tenho opinião formada
- 4. Outra : Especifique \_\_\_\_\_

24) A incubadora possui um delineamento político formal a respeito do papel político da economia solidária?

- 1. Sim
- 2. Não [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 26]
- 3. Não sei [Se assinalar este item, passe diretamente para a questão 26]

25) Que delineamento político é este?

- 1. Alternativa para geração e renda e sobrevivência dentro do sistema atual de economia.
- 2. Projeto contrapolítico ao atual sistema de economia.
- 4. Outra : Especifique \_\_\_\_\_

**Quarta Parte: Caracterização do entrevistado (a sua caracterização será importante para a pesquisa, contudo se for do interesse do seu interesse, você não precisa se identificar)**

26) Preencha seu nome completo abaixo

\_\_\_\_\_

27) Sexo:  Masculino  Feminino

28) Preencha sua idade ao lado : \_\_\_\_\_

27) Qual sua posição formal na ITCP ?

- 1. Estagiário
- 2. Professor apoiador
- 3. Coordenador
- 4. Voluntário
- 5. Técnico

28) Que função exerce no momento na ITCP? (Nesta questão, pode-se assinalar mais de uma alternativa, se houver a necessidade).

- 1. Assessoria técnica e ou política as cooperativas e associações incubadas
- 2. Cursos de formação técnica e ou política as incubadas

( )3. Apoio e administração das atividades internas da incubadora

29) Há quanto tempo você está na ITCP?

- ( )1. Há menos de 1 ano
- ( )2. Entre 1 e 2 anos
- ( )3. Entre 2 e 3 anos
- ( )4. Entre 3 e 4 anos
- ( )5. Há mais de 4 anos.

### **Contatos**

Para maiores informações entrar em contato com Daniel Calbino Pinheiro, mestrando do programa do Cepead da UFMG, pelo email: [dcalbino@yahoo.com.br](mailto:dcalbino@yahoo.com.br), ou pelo telefone: (35)8856-3228.

## **ANEXO B**

### **ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO**

#### **QUESTOES:**

##### 1) Perfil do entrevistado:

Por gentileza, o(a) senhor(a) poderia falar a respeito do seu histórico na incubadora, relatando sobre o tempo que está na incubadora, por que entrou, qual cargo e funções exerce”?

Se as respostas não contemplarem as perguntas abaixo, daí interviriámos, com perguntas diretas:

- a) Há quanto tempo você está na incubadora?
- b) Que função e atividade exerce na incubadora?
- c) Recebe alguma ajuda financeira?
- d) Porque escolheu trabalhar na incubadora?

##### 2) Compreensão sobre os cursos de formação política e técnica

“Nesta segunda fase da entrevista, nós gostaríamos de saber sobre sua compreensão e opinião a respeito dos cursos de formação (política e técnica) que a incubadora ministra para as cooperativas e associações incubadas. (No presente dissertação, nós realizamos uma dicotomia entre os cursos de formação, entre os aspectos técnicos e políticos. Vocês também realizam essa dicotomia?). Gostaríamos de saber ainda se o(a) senhor(a) tem conhecimento de quem ministra os cursos, como eles são divididos, quais os objetivos e como os materiais foram criados?”

Novamente, se os relatos não contemplarem as perguntas abaixo, daí interviriámos, com perguntas diretas:

- a) Você tem conhecimento das Atividades de formação técnica e política que a incubadora desenvolve?
- b) Quem geralmente ministra os cursos?
- c) Você já ministrou um curso?
- d) Tem informações sobre o conteúdo deste? Como são estruturados? Em módulos? Qual a demanda para os cursos? Quem elabora o material? Quais as linhas temáticas dos cursos?
- e) Estes são padronizados, para todas as cooperativas e associações incubadas?
- e) Já participou da elaboração de algum deles?
- f) Há quanto tempo estes ocorrem?
- j) Os cooperados participaram da criação dos cursos de formação? Qual a média de carga horária desses cursos? Qual a frequência?
- g) Vocês fazem uma dicotomia entre os cursos de formação política e técnica? Estes ocorrem juntamente ou são separados?
- h) O que você entende por formação técnica ou política?
- k) Qual o maior foco da incubadora, a formação técnica ou política?
- h) E para você, qual deve ser o maior foco de concentração dos cursos de formação?
- i) Você acredita que a técnica é ou não neutra?
- j) O que você entende por gestão? Esta é ideológica ou não?
- i) Vocês propõem algum modo de gestão para as cooperativas e associações incubadas?
- l) As temáticas relacionadas: as distribuições de sobras, estruturação da organização do trabalho (hierarquia), distribuição de funções, tomadas de decisões, são abordadas nos cursos?
- m) Os cursos de formação focam no papel estratégico da E.S como instrumento de mudança social?
- o) Como você acha que devem ser os cursos de formação? Quais os pilares centrais que estes devem abordar?
- l) Você faria alguma crítica aos seus cursos de formação, atualmente?

### 3) Compreensão da economia solidária e incubadoras

O(a) senhor(a) poderia falar agora sobre a sua compreensão do que seria economia Solidaria para você e para incubadora, como este debate tem sido fomentado na ITCP e quais projetos estão desenvolvendo nas linhas de pesquisa”?

- a) Você sabe se a incubadora desenvolve grupos de estudo e pesquisa sobre economia solidária?
- b) Existem debates a respeito do papel da economia solidária entre seus membros?
- c) O que você entende por economia solidária?
- d) A incubadora possui um delineamento formal sobre a economia solidária? Qual é esse delineamento?
- e) Qual o papel de uma incubadora para você?
- f) Para você, até onde a economia solidária e a incubadora pode servir como instrumento de mudança social?

#### 4) Caracterização da incubadora e das cooperativas Incubadas

Com relação aos empreendimentos que vocês incubam, você poderia falar a respeito do que conhece sobre eles, quanto aos cursos de formação que recebem, como funciona a gestão nos empreendimentos e se você já observou resultados desde que começaram os processos de formação?”

- a) Qual a característica organizacional das cooperativas incubadas?
- b) Todas recebem curso de formação?
- c) Qual a diferença de níveis de formação entre as cooperativas?
- d) Qual a estrutura organizacional das cooperativas?
- e) Quem toma as decisões políticas e técnicas?
- f) Qual a distribuição de renda entre os membros das cooperativas?
- g) Qual a divisão de cargo entre os participantes?
- h) Existe rotatividade de cargos?
- i) Os integrantes das cooperativas conseguem tempo para os debates políticos?
- j) Os cooperados, como visualizam a economia solidária, acreditam a possibilidade de uma mudança social?
- k) Existe parceria entre as cooperativas?

#### 5) Considerações finais

Qual é sua opinião a respeito das distribuições de sobras, estruturação da organização do trabalho (hierarquia), distribuição de funções?

“ Gostaria de fazer alguma consideração final a respeito da entrevista, do que foi questionado, ou do que você relatou?”