

## **INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES: POSSIBILIDADES DE GESTÃO**

***TECHNOLOGICAL INCUBATORS OF POPULAR  
COOPERATIVES: ADMINISTRATION POSSIBLE***

**ANA CAROLINA GUERRA**

Mestre em Administração - PPGA/UFLA  
Professora do Departamento de Ciência e Economia – Universidade  
Federal de Alfenas  
[ana.guerra@unifal-mg.edu.br](mailto:ana.guerra@unifal-mg.edu.br)

**JOSÉ ROBERTO PEREIRA**

Doutor em Sociologia – Universidade de Brasília (UNB)  
Professor Associado II da Universidade Federal de Lavras  
[jrobpereira25@yahoo.com.br](mailto:jrobpereira25@yahoo.com.br)

Recebido em: 30/12/2008

Aprovado em: 23/01/2009

**ISSN 2175-5787**

## Resumo

A atuação das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) dá-se em um duplo sentido, na formação dos estudantes, por meio da vinculação do ensino, da pesquisa e da extensão, e na geração de trabalho e renda. Neste contexto, este artigo objetiva analisar as possibilidades de gestão das incubadoras estudadas. Para isso, foram criadas seis categorias analíticas comparativas: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições; estrutura organizacional; parcerias; gestão dos recursos físicos e financeiros; metodologia de incubação e democracia interna. Essas categorias foram classificadas de acordo com três modelos de gestão: heterogestão, gestão social e autogestão. A metodologia utilizada foi o grupo focal, tendo como base do roteiro as categorias analíticas referenciadas. Ao final do trabalho, pôde-se verificar que, tanto a INTECOOP/UFJF quanto a ITCP/UFSJ, possuem um modelo de gestão híbrido, com características dos três modelos estudados, embora com um predomínio por características da gestão social.

**Palavras-Chaves:** Incubadoras. Modelos de Gestão. Cooperativas Populares.

## Abstract

The performance of The Technological Incubator of Popular Cooperatives (ITPCs) in a double sense, in the students training, through the education linking, research and extension, and generation of employment and income. In this context, this article aims to examine the possibilities of management of the incubators studied. To do that, six comparative analytical categories were created: multiple objectives and potentially competitive and / or cooperative between members and institutions, organizational structure, partnerships, management of physical and financial resources; incubation methodology and internal democracy. These categories were classified according to three management models: hetero, social and self managements. The methodology used was the focus group, based on the script analytical categories listed. At the end of the paper, it could be verified that both the The Technological Incubator of Popular Cooperatives of the Federal University of Juiz de Fora - INTECOOP/UFJF and the Technological Incubators of Popular Cooperatives of the Federal University of São João Del Rei - ITCP/UFSJ, have a hybrid management model, with characteristics of the three models studied, though with a predominance of characteristics of social management.

**Key-Words:** Incubators. Models of Management. Popular Cooperatives.

## **1 INTRODUÇÃO**

No atual cenário brasileiro, o debate acerca da crise do trabalho vem tornando-se prioridade. Esse debate passa, sobretudo, pela perspectiva de geração de emprego e renda, cada vez mais necessária, uma prioridade, pelo menos para aqueles que procuram minimizar (se não erradicar) o problema do desemprego e da exclusão socioeconômico - cultural de camadas da sociedade, principalmente as mais carentes.

A ênfase em ações alternativas, geradoras de trabalho e renda, em oposição ao modelo capitalista vigente, tem tornado possível criar as condições necessárias para superar as mazelas deste sistema. Isso ocorre devido à emergência de organizações legitimamente constituídas no seio da sociedade, no intuito de proporcionar formas de organização social que não se alinham às formas organizacionais típicas do empreendimento neoliberal em franco desenvolvimento.

Aliado a isso, observa-se o surgimento da economia solidária como forma de organização social da produção e comercialização, tendo como um de seus principais exemplos os empreendimentos econômicos solidários (Oliveira, 2006). Ela atua no intuito de criar possibilidades reais de inclusão social e de reorganização da sociedade com base na mudança das relações sociais de produção capitalista por meio das cooperativas populares (Singer, 2000).

Em apoio ao desenvolvimento e a atuação dos empreendimentos de economia solidária, surgem as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que vem atuando de forma sistemática nesta questão, pois apresentam-se como agente fundamental no assessoramento de empreendimentos econômicos solidários (EES) – como cooperativas, associações, etc. –, servindo como um importante alicerce na busca de alternativa e soluções para os trabalhadores, seja do campo ou da cidade, na perspectiva sócio-econômica, política e cultural.

Essas incubadoras apresentam-se como agentes de um processo educativo para a cooperação e a autogestão, constituindo-se como projetos, programas ou órgãos das universidades com a finalidade de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares e da economia solidária (Estatuto da Rede de ITCPs, art.2)<sup>i</sup>. Elas visam articular multidisciplinarmente áreas de conhecimento de universidades brasileiras, com grupos populares, objetivando contribuir na formação de cooperativas populares e/ou

empresas autogestionárias. Atuam com um duplo propósito, na formação dos estudantes, por meio da vinculação do ensino, da pesquisa e da extensão, e na geração de trabalho e renda.

Externamente, essas incubadoras articulam-se em uma Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCPs, que tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária. Ela surge para integrar, de forma dinâmica, as incubadoras, e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos (Toledo, 2007).

Analisando essas informações, considera-se de grande relevância o estudo do modelo de gestão das incubadoras de cooperativas populares, pois o processo de gestão pode ser o diferenciador do sucesso ou não dos empreendimentos incubados. Assim, o objetivo deste artigo é analisar as possibilidades de gestão de duas ITCPs, pertencentes à Rede de ITCPs da ITCP da Universidade Federal de São João Del Rei e da Universidade Federal de Juiz de Fora. Foram selecionadas as ITCPs que apresentavam, simultaneamente, três critérios: localizada em região de maior concentração do número de ITCPs, pioneirismo, ou seja, mais tempo de existência e funcionamento e maior número de cooperativas incubadas.

Para o levantamento de informações, foi feita pesquisa bibliográfica, obtenção de dados qualitativos e pesquisa documental. Com o objetivo de obter informações qualitativas sobre as ITCPs, foi utilizado o Método do Grupo Focal, (Kruger, 1994). Esse método foi importante nesta pesquisa por permitir o aprofundamento qualitativo do tema teórico em questão, “A Gestão das ITCPs”. Além disso, este método permite comparar os resultados entre ITCPs, o que tornou possível captar a dinâmica das ações em termos de similaridades e diferenças, podendo-se, com isso, ao mesmo tempo, generalizar e relativizar elementos empíricos e teóricos.

Na ITCP/UFSJ foram formados dois grupos focais, sendo o primeiro formado por oito estudantes da UFSJ, de diferentes cursos, pertencentes à ITCP, e o segundo, formado por seis membros da ITCP, sendo três professores, um técnico administrativo e dois profissionais voluntários. Na INTECOOP/UFJF também foram formados dois grupos focais, sendo o primeiro formado por seis estudantes da UFJF, de diferentes cursos, pertencentes à INTECOOP, e o segundo, formado por seis membros da incubadora, sendo um professor e cinco técnicos. Os participantes foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: diversidade de cursos, tempo de permanência nas incubadoras e o grau de participação desses membros. A sistematização das informações na pesquisa foi iniciada com um levantamento e

um fichamento de todos os dados secundários das duas incubadoras estudadas. Depois de organizadas as informações de cada ITCP, as análises foram feitas com base em três modelos de gestão, sendo eles a heterogestão, a gestão social e a autogestão. Além disso, utilizou-se seis categorias analíticas comparativas: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições; estrutura organizacional; parcerias; gestão dos recursos físicos e financeiros; metodologia de incubação e democracia interna.

## **2 MODELOS TEÓRICOS DE GESTÃO**

### **2.1 Heterogestão**

A divisão social do trabalho pode ser refletida, atualmente, na indústria moderna, que priva o trabalhador do conhecimento da atividade produtiva, a qual faz com que se tenha uma grande transformação na ideia de trabalho e em seu significado. A esse modelo de gestão, que prima pela divisão do trabalho, dá-se o nome de heterogestão, e apresenta-se como o modelo de gestão mais comum nas empresas. A heterogestão manifesta-se na dualidade entre aquele que planeja, organiza, controla e o que executa, constituindo a marca principal da hegemonia do capital sobre o trabalho.

Para Faria (1985), pode-se dizer que:

A heterogestão estabelece uma dualidade, de certo modo linear, entre o que gere e o que é gerido, ou seja, entre dois agentes sociais: o que comanda (que concebe) e aquele que é comandado (que executa), na medida mesmo em que põe os dois agentes sociais um ao lado do outro. Assim, coloca-se em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos, de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para que 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. (Faria, 1985, p. 51).

A heterogestão, longe de propor uma qualificação da mão-de-obra, desqualifica o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos, de acordo com o planejamento organizacional. Cada função é direcionada a uma pessoa diferente, e a automatização dispensa a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa, a quem cabe simplificar o trabalho, originando um processo de alienação do homem (Faria, 1985).

Por meio do sistema administrativo heterogestionário que são estabelecidas, mais claramente, as relações de poder, uma vez que tal modelo de gestão baseia-se na relação

dominante-dominado, além da reprodução dessa relação, ultrapassando as paredes organizacionais.

## 2.2 Gestão Social

Partindo do pressuposto de que o modo de gestão – sua concepção e visão – interferem na utilização dos instrumentos e das práticas daí decorrentes, é necessário levantar a seguinte questão: é possível utilizar e aplicar os instrumentos da administração em qualquer organização? No âmbito das organizações da sociedade civil, que praticam a gestão social, o entendimento da noção de sustentabilidade e os instrumentos da administração tradicional são readaptados para a implementação, uma vez que a prática da gestão social tende a afastar-se da prática da gestão empresarial tradicional, principalmente no que diz respeito à utilização dos instrumentos gerenciais, (Fischer, 2006).

Para Tenório (1998), gestão social pode ser definida como o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania, tanto na esfera privada quanto na esfera pública, onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (que pode ocorrer em qualquer sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é analisado por esse autor como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhuma coação. Essa gestão norteia-se para a mudança e pela mudança, tanto de microunidades organizacionais, quanto de organizações com alto grau de hibridização (Fischer, 2006).

O campo da gestão social reflete as práticas e o conhecimento construído interdisciplinarmente. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas e o conhecimento organiza-se para amparar a prática. Por este motivo, para Fischer (2002), o campo da gestão social pode ser caracterizado como um híbrido de componentes pertencentes à sociedade, provenientes do Estado, do Mercado e da Sociedade Civil.

Assim, Fischer (2006) infere que a gestão social é a gestão do desenvolvimento e que ocorre no âmbito público e privado, entre as organizações do Estado, mercado e sociedade civil, tendo como finalidades o desenvolvimento social. O desenvolvimento pode ser entendido como processos articulados de recursos e poderes individuais e coletivos nos territórios, voltados para a melhoria econômica e social.

Essas "articulações" assumem a forma de alianças, parcerias, consórcios, rede, *clusters*, arranjos sócio-produtivos, dentre outros, sendo estes tipos de organizações que

trabalham em conjunto identificados não apenas nos conglomerados empresariais, mas em ações que articulam Estado, Mercado e Sociedade na promoção do desenvolvimento localizado em espaços inter e intraterritoriais, em ações variáveis no tempo (Fischer, 2002).

O campo da gestão social, segundo essa mesma autora, é conceituado como interorganizações, ou seja, organizações de organizações que mantêm relações articuladas entre si. As interorganizações são constituídas por estruturas diferenciadas, mas que se encontram integradas, por possuírem propósitos comuns.

Assim, a construção social do desenvolvimento local, com base na gestão social é, então, forjada por interorganizações que refletem os interesses plurais de instituições que operam no espaço público, dentro de um cenário singular de interesses, que cria novos tipos de ações coletivas, traduzidos em desenhos organizacionais completos, onde o poder flui de formas diferentes, conforme a verticalização ou horizontalização das relações (Fischer, 2002).

### **2.3 Auto Gestão**

A autogestão é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão (Carvalho, 1995). Para isso, é necessário que o conceito de democracia seja amplo e ultrapasse os limites tradicionais da participação política popular através do voto em eleições para governantes. Isso implica em um processo de transformação radical da concepção cultural da prática política, por meio dessa relação entre democracia e autogestão.

Torna-se importante, portanto, destacar que a autogestão é, antes de tudo, uma relação sócio-econômica entre os homens, baseada no princípio da distribuição, segundo o trabalho e não sobre a base do capital, dos meios de produção (Singer, 2002). Assim, todas as decisões precisam ser tomadas pelo coletivo. Mesmo existindo um sistema de representações com delegados eleitos, essas somente serão efetivas caso os representantes sejam diretamente ligados e submetidos ao poder de seus representados. De acordo com Castoriadis (1983, p. 211), “para decidir é necessário conhecimento e informação, além da definição dos critérios sobre os quais se decide”. Na hierarquia do comando, aqueles que decidem possuem o monopólio ou o acesso privilegiado às informações e fazem com que sejam inibidas as capacidades coletivas, a iniciativa e a criatividade, que ficam reservadas, assim, à direção. Em relação à disciplina, esse autor lembra que não será eliminada na autogestão, mas existe uma

diferença significativa se comparada à sociedade hierárquica, uma vez que, no segundo caso, a disciplina será objeto de decisão coletiva.

Para Tragtenberg (1992), a autogestão tem uma importância que é, simultaneamente, social, política e individual. Tragtenberg (1980) aproximava as concepções de autonomia e de autogestão, afirmando que elas significam a integração do econômico com o político, afastando o tecnocrata administrador e o político profissional, característicos da democracia representativa. Autonomia opõe-se à heterogestão, característica das sociedades hierarquizadas, burocráticas, regidas pelas relações de dominação e desigualdade. Assim, entende-se o capitalismo para além de um modo de produção, uma forma histórica e particular de heterogestão social.

Por fim, destaca-se novamente que um processo de mudanças como este será permeado de contradições e conflitos. São muitas as diferenças sociais, especialmente as ocupacionais, carregadas de grande heterogeneidade social e, conseqüentemente, grandes diferenças de interesses, o que necessita de estratégias que reconheçam a diversidade e a complexidade, a fim de se estabelecer o diálogo e a formação de alianças. Com base em todos esses conceitos, pode-se dizer que a autogestão não é somente a gestão coletiva dos meios de produção, como também a organização social condizente com princípios de igualdade e liberdade, em que todas as entidades de base, movimentos populares, grupos e indivíduos têm iguais direitos e participação (Carvalho, 1995).

### **3 GESTÃO DAS INCUBADORAS**

#### **3.1 INTECOOP/UFJF**

A INTECOOP/UFJF foi constituída em 1998, no intuito de ser um espaço de fortalecimento para trabalhadores excluídos do mercado, ao proporcionar a geração e a melhoria de renda e ao organizar esses grupos em cooperativas e outras formas de economia solidária. Sua missão é mobilizar, articular e acompanhar grupos populares, a partir dos princípios da economia solidária, com vistas à criação de trabalho e renda e à inclusão social. Ressaltar, também, os valores da democracia, participação e cidadania que proporcionem o surgimento de novas relações de trabalho, autogestão e uma postura diferenciada perante o mercado. Ao mesmo tempo, visa desenvolver iniciativas que consolidem a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para um maior envolvimento entre a sociedade e a universidade pública brasileira (Carvalho, 2007).

Os grupos populares são assessorados pela INTECOOP/UFJF, desde a mobilização, a formação política dos trabalhadores, passando pela formalização do empreendimento, organização do espaço produtivo, discussão das relações de trabalho, planejamento e gestão. Essa incubadora ainda presta consultoria às cooperativas já formadas e oferece cursos sobre cooperativismo e economia solidária<sup>ii</sup>. Possui uma equipe multidisciplinar, formada por professores da UFJF, consultores, secretárias, bolsistas de graduação e pós-graduação, bolsistas de extensão e apoio estudantil e organiza-se em cinco coordenações: Coordenação Geral; Coordenação ou Núcleo de Projetos de Extensão; Coordenação ou Núcleo do Processo de Incubação; Coordenação ou Núcleo de Planejamento e Gestão; Coordenação ou Núcleo de Projetos Temáticos e Coordenação ou Núcleo Contábil.

Atualmente, a Incubadora acompanha dezenove empreendimentos populares, situados em Juiz de Fora e microrregião, num total de, aproximadamente 250 trabalhadores. Além desses empreendimentos, oferece apoio técnico à Rede de Empreendimentos Solidários de Juiz de Fora (RESJUF), que reúne dezenove empreendimentos, envolvendo 670 trabalhadores.<sup>iii</sup>

### **3.1.1 Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos / cooperativos entre os membros e as instituições**

De acordo com os resultados da pesquisa com o grupo focal de aluno, o objetivo principal da INTECOOP/UFJF está muito relacionado a "formar e viabilizar o empreendimento, de forma a organizar os grupos, estruturá-los, tanto em termos de inclusão econômica, quanto social". Os técnicos e professores, entretanto, afirmaram que, atualmente, são os financiadores que norteiam e decidem como as incubadoras devem agir e fazer, sobretudo, com quem se deve trabalhar, por meio dos editais. O que está acontecendo é um "asfixiamento da voz política das ITCPs".

### **3.1.2 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da INTECOOP/UFJF encontra-se assim configurada:

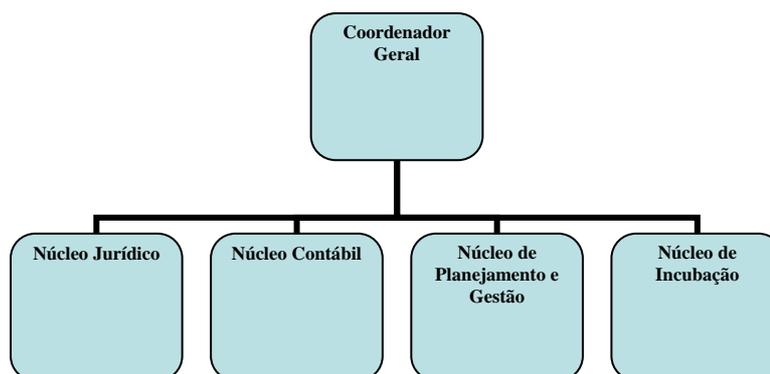


Figura 1 - Estrutura organizacional da INTECOOP/UFJF  
 FONTE: Elaborado pelos autores.

Nesta incubadora, a escolha do Coordenador Geral é feita pelo Reitor, por meio de uma lista tríplice, indicada pela equipe da INTECOOP/UFJF, de acordo com o seu regimento. Na estrutura da UFJF, o coordenador da incubadora tem o mesmo "status" de coordenador de curso, inclusive, em termos financeiros, ao receber FG 1 (função gratificada).

Com relação aos núcleos, cada um deles possui um técnico responsável e um ou mais bolsistas. Geralmente, no núcleo de incubação, são desenvolvidos vários projetos de extensão, caracterizados, na maioria das vezes, como temáticos. Como exemplos, podem ser citados os projetos relacionados a empreendimentos sócioambientais, agroalimentares, dentre outros. Com o fim de vários financiamentos, porém, a atuação dos núcleos ficou prejudicada, devido à diminuição significativa da equipe.

Os estudantes destacaram que a incubadora passa por um momento de re-estruturação, graças à troca do coordenador geral e saída de alguns técnicos. Com relação ao trabalho dos núcleos, somente o de incubação atua diretamente assessoria aos empreendimentos. Os outros núcleos atuam diretamente na incubadora e como suporte a eventuais problemas, como por exemplo, o núcleo contábil. Os estudantes acreditam que a estrutura da INTECOOP/UFJF é hierarquizada. Para eles, no entanto, "esse tipo de estrutura não interfere nem atrapalha o trabalho desenvolvido por todos na Incubadora".

No que diz respeito à posição da incubadora na universidade, os técnicos e professores afirmam que ela se encontra institucionalizada dentro da UFJF, sendo que está vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (SEDETEC). Segundo os técnicos e professores, a INTECOOP/UFJF encontra-se na secretaria porque a universidade entende que a incubadora desenvolve uma tecnologia social para cada camada popular. Embora a INTECOOP/UFJF não faça parte do orçamento da universidade, ela não sofre nenhuma "discriminação", sendo,

inclusive, muito bem vista e respeitada, visto que é um dos órgãos que mais traz recurso para a UFJF.

### **3.1.3 Parcerias**

Na INTECOOP/UFJF, geralmente, faz-se um protocolo de intenções com outras instituições, como as prefeituras, por exemplo. De uma forma geral, cada empreendimento incubado possui parceiros diferentes que, direta ou indiretamente, fazem parceria, também, com a INTECOOP/UFJF, apresentando, assim, uma rede de relações interdependentes. Dentre os principais parceiros citados, destacam-se: EMBRAPA; EMATER/MG; CNPq; SENAES; FMES; Prefeitura Municipal de Matias Barbosa; MDS; Secretaria Estadual de Defesa Social, a Rede de Empreendimentos Solidários de Juiz de Fora e a Rede de ITCPs. É importante destacar que, embora algumas dessas organizações sejam financiadoras de projetos, estas também se apresentam como parceiras, com características interorganizacionais. Um exemplo claro é a Rede de ITCPs, que se apresenta como uma organização “não-formal”, mas que mantém relações entre todas as ITCPs, no sentido de possibilitar uma articulação entre as ações das mesmas. Isso pode ser observado nos encontros nacionais e regionais onde são discutidos temas comuns a todas as incubadoras, embora apresentando diferenças em função do tipo de organização, questões regionais e metodologia de incubação, por exemplo. Essa discussão objetiva a troca de experiências e a construção de uma metodologia apropriada a cada uma das ITCPs, respeitando as suas particularidades.

### **3.1.4 Gestão dos recursos físicos e financeiros**

A INTECOOP/UFJF possui vários projetos financiados, sendo um deles pela Prefeitura do Município de Matias Barbosa e outro financiado pela Secretaria de Defesa Social, com egressos do Sistema Penitenciário. No âmbito federal, além do Programa Nacional de Incubação – PRONINC, desenvolve projetos financiados pelo Ministério de Desenvolvimento Social, pelo CNPq e pela Pró- Reitoria de Extensão da UFJF.

Os estudantes afirmam que não possuem muitas informações quanto aos recursos da incubadora, entretanto, que isso devido à falta de interesse deles mesmos, uma vez que consideram "ser uma área de um núcleo específico e, somente quem faz parte desse núcleo, é quem participa".

A sede da INTECOOP/UFJF contém uma sala ampla no prédio do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT) e, ainda, pode utilizar os demais espaços da construção, como por exemplo, auditório, salas de reuniões e "a própria sala onde abriga

atualmente a INTECOOP/UFJF e foi construída com recursos provenientes de projetos da própria Incubadora".

### **3.1.5 Metodologia de Incubação**

A metodologia da INTECOOP/UFJF está fundamentada na mobilização e na formação política dos trabalhadores, passando pela formalização do empreendimento, organização do espaço produtivo, discussão das relações de trabalho, planejamento e gestão. Geralmente, o processo de incubação quatro anos. Entretanto, foi afirmado, tanto pelos estudantes como pelos técnicos e professores que "o documento de orientações para a metodologia de incubação precisa ser atualizado". A metodologia de incubação da INTECOOP/UFJF, para Carvalho (2007, p.25), apresenta-se em três etapas, conforme discriminado abaixo:

- a. Pré-incubação: ocorre a identificação, sensibilização e mobilização dos grupos para se organizarem como um empreendimento solidário; identificação da atividade produtiva a ser desenvolvida e estudo de sua viabilidade econômica; articulação dos grupos com o poder público, movimentos sociais e outras entidades.
- b. Incubação: acompanhamento cotidiano após formalização e legalização do empreendimento; capacitação dos cooperados (formação em Cooperativismo/ Associativismo, Economia Solidária, Democracia, Participação e Cidadania, Redes Solidárias, Planejamento e Gestão, Contabilidade, e elaboração de Estatuto Social e Regimento Interno); abordagem dos aspectos econômicos do empreendimento, de forma associada ao caráter social, além da criação de mecanismos capazes de tornar o empreendimento acompanhado auto-sustentável do ponto de vista de planejamento, função contábil, estrutura organizacional e gestão, sendo orientados por formadores e bolsistas de extensão.
- c. Desincubação e Consultorias Pontuais: proporciona a autonomia do grupo, sem acompanhamento direto, com possível consultoria pontual, resultando em uma resposta positiva com comunicação externa e interna (fluxo de informações no interior e alcance do marketing no mercado), além de possibilitar a atuação dos órgãos sociais, a consolidação do ideário cooperativista, o planejamento, gestão, contabilidade, tributação, contratos e a capacidade de planejar e executar ações, sob os princípios da autogestão.

- d. Os estudantes afirmam, ainda, que são utilizadas técnicas tais como "exposição, vídeos, dinâmicas, educação popular, teatro do oprimido (como técnica de comunicação), sendo utilizada, sempre, uma linguagem clara".

Para os técnicos e professores, o ponto fraco do processo de incubação é o fato de que o processo metodológico não é concluído, sobretudo no que se diz respeito à desincubação, à autonomia dos empreendimentos. Para os estudantes, o ponto fraco é a falta de profissionais, o que acontece devido ao fim de recursos, que atrapalha partes do processo de incubação, que seriam realizadas por profissionais específicos.

No que diz respeito às potencialidades, os técnicos e professores acreditam que a metodologia utilizada traz um novo fazer e viver para a vida dos funcionários, uma vez que busca uma perspectiva contrária ao capitalismo, uma alternativa. Para os estudantes, a maior potencialidade da INTECOOP/UFJF é que ela não vê os trabalhadores dos empreendimentos incubados como depositários do conhecimento, mas como sujeitos, o que traz possibilidades reais de mudança.

### **3.1.6 Democracia Interna**

Para as decisões na INTECOOP/UFJF, segundo técnicos e professores, são realizadas reuniões entre o coordenador geral, os técnicos e professores e, somente depois, há uma reunião com os estudantes bolsistas. Esse tipo de funcionamento pode justificar a afirmação dos estudantes, de que nem sempre as decisões são muito democráticas. Ainda para eles:

(...) na INTECOOP/UFJF o discurso é diferente, muitas vezes as coisas são colocadas de cima para baixo. Por exemplo, não acontecem mais reuniões gerais, apenas reuniões do coordenador com os técnicos e não com toda a equipe, não existe nenhum tipo de discussão com o coordenador geral. (Informação verbal<sup>1</sup>)

Os estudantes avaliaram que o projeto PRONINC foi elaborado somente pelos técnicos, mas por falta de interesse dos próprios estudantes. Para eles "existe total liberdade de participarem da elaboração de qualquer projeto". Segundo os técnicos e professores, "as pessoas hoje não são tão engajadas, não possuem envolvimento político". Eles acreditam que, por exemplo, sem bolsa, os estudantes não continuariam na incubadora. Já os estudantes afirmam que a maioria dos membros envolve-se muito e é inclusive muito comprometida. Afirmaram, ainda, que se as bolsas acabassem, "uma parte dos estudantes continuaria na INTECOOP/UFJF, não haveria abandono, o que não significa que o trabalho da incubadora não seria prejudicado".

---

<sup>1</sup> Informações fornecidas pelos técnicos e professores que trabalham na INTECOOP/UFJF.

Os estudantes afirmam que as decisões estão muito "soltas": "Não existe mais, com essa nova estruturação da INTECOOP/UFJF, discussão, mais votação".

### **3.2 ITCP/UFSJ**

Fundada em abril de 1999, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei (ITCP/UFSJ) vem desenvolvendo suas atividades objetivando a geração de trabalho, renda e inclusão social por meio da criação de cooperativas e associações populares de trabalho, de produção e de prestação de serviços (Toledo, 2007).

Atualmente, são incubados vinte coletivos, em diferentes ramos de atividades: artesanato, prestação de serviços, turismo, tecelagem, artes cênicas, reciclagem, transporte, agricultura familiar, dentre outras<sup>iv</sup>. No que se refere a sua equipe técnica, de acordo com o relatório da ITCP/UFSJ ao PRONINC<sup>v</sup>, essa incubadora conta com 21 estudantes bolsistas que estão vinculados a diferentes cursos de graduação da UFSJ, dois técnicos administrativos, oito professores e profissionais voluntários.

#### **3.2.1 Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições**

Os técnicos e professores da ITCP/UFSJ consideram que, à medida que o trabalho com os grupos avança, os objetivos ampliam-se (ou transformam-se), ou seja, a razão principal de geração de trabalho e renda implica no resgate da cidadania, objetivos acadêmicos, como a produção de conhecimento, e uma formação mais crítica e humana, além da formação e da informação.

#### **3.2.2 Estrutura Organizacional**

Para os técnicos e professores, a figura do coordenador é simbólica, representativa, e as ações da ITCP/UFSJ são "baseadas no debate, onde circulam atas, tem-se regularidade, pactos, alguns cumpridos, outros não". Eles acreditam, ainda, que o modelo de gestão da ITCP/UFSJ não é apenas participativo, mas de geração de pactos. Eles afirmam que "como se está em uma Universidade, existe a relação professor – aluno, o professor tem o papel de orientar e possui alguns poderes burocráticos". Existe a figura do orientador, do aluno responsável e do aluno auxiliar, para cada um dos coletivos incubados. Em reuniões da Incubadora, ocorrem repasses dos acompanhamentos dos grupos, responsabilidade atribuída aos alunos. Há a participação de professores, técnicos, estudantes e voluntários, sendo que "alguns participam mais, outros menos e outros nada".

Com relação à estrutura organizacional, ainda no grupo formado pelos técnicos e professores, foi afirmado que:

Acho que a nossa estrutura é uma anarquia. Se formos desenhar vai fazer um desenho, se chamar os estudantes, vai sair outro e se chamar os coletivos, outro. Sou contra a institucionalização embora haja universidade que como São Carlos, tem até rubrica, agora tem outras, como Juiz de Fora, que o coordenador é indicado pelo Reitor. Aqui não é vinculado a nada. Criamos a estrutura do CRT, a incubadora está dentro dela, mas não está vinculada a nada. Quando faz projeto alguém assina pelo projeto. (Informações verbais<sup>2</sup>)

Os estudantes afirmam que existe um Coordenador Geral, que é um professor, um responsável administrativo e um responsável financeiro: "Não existe nenhuma espécie de eleição para a escolha do coordenador e os responsáveis financeiros e administrativos, também, não são escolhidos por meio de eleição e, sim, pelo Coordenador". Afirmaram ainda que esses "responsáveis" possuem funções técnicas e não têm autonomia para a tomada de decisões, as quais algumas são tomadas em reuniões, mas "as decisões rápidas e referentes aos recursos nem chegam à Assembléia, são definidas pelo Coordenador".

No que se refere ao processo de institucionalização da ITCP na Universidade, os técnicos e professores afirmaram não existir nenhuma formalização. Eles argumentam, contudo, que "não é somente o que está escrito que vale e que os pactos acabam criando a formalização". Alguns afirmaram que a Incubadora está localizada como um braço da Reitoria, outros já afirmaram que a ITCP se apresenta como um projeto de extensão.

### **3.2.3 Parcerias**

Na ITCP/UFSJ, os professores e técnicos afirmaram que não existem convênios diretos com seus parceiros, "o que existem são pactos". Com os financiadores, por exemplo, os convênios são feitos com a Fundação da Universidade. Com as prefeituras e com algumas instituições, como a Fundação Bradesco, "existem acordos, não por escrito, mas acordos de trabalho, que mesmo não sendo escritos, têm valor jurídico, porque teve a intenção". Assim como para os estudantes, as parcerias têm um papel fundamental no trabalho da ITCP, atuando de forma complementar no desenvolvimento de várias etapas do processo de incubação.

Dentre os parceiros da ITCP/UFSJ, destacam-se: Fundação Bradesco; Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Rede de ITCPs; Prefeituras Municipais; Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de

---

<sup>2</sup> Informações fornecidas pelos técnicos e professores que trabalham na ITCP/UFSJ.

Minas Gerais (EMATER/MG); Fórum Regional de Economia Solidária do Campo das Vertentes e Rede de ITCPs. Essas organizações, em sua grande maioria, não são financiadoras de nenhum tipo de atividade das Incubadoras. Sendo assim, elas se articulam para promover o desenvolvimento de ações, tendo sempre um objetivo em comum. As Prefeituras Municipais são exemplos disso, pois não financiam nenhum tipo de atividade da Incubadora, mas desempenham um papel importante ao auxiliarem no processo de mobilização e de conscientização da população. Esse tipo de parceria pode ser caracterizado, assim, pela criação de novos tipos de ações coletivas.

### **3.2.4 Gestão dos recursos físicos e financeiros**

Segundo técnicos e professores, a Incubadora possui rubrica, com subcentro de custos: "é nessa rubrica que são pagas a conta de telefone, a energia, limpeza, internet, espaço, água e segurança". Eles afirmaram, no entanto, que a grande fonte de recursos da Incubadora é o Programa Nacional de Incubação (PRONINC). Além disso, foi destacada, ainda, a existência de outros financiamentos "informais", em que profissionais voluntários prestam serviços à Incubadora de forma gratuita. Segundo os estudantes, todos os recursos da Incubadora são provenientes do PRONINC: gastos com pagamento de bolsas, cursos de qualificação, viagens, material de consumo, equipamentos e na participação em eventos.

No que se refere às prioridades, os técnicos e professores afirmam que as prioridades na ITCP são definidas de acordo com duas demandas. "Uma é a demanda dos financiadores, aonde alguns já chegam com elas prontas, a outra demanda é da própria ITCP/UFSJ", uma vez que eles acreditam não serem obrigados a fazerem somente o que os financiadores desejam. Para os estudantes, de acordo com as possibilidades das rubricas do PRONINC, surgem as necessidades e os recursos gastos. Ainda segundo os estudantes: "(...) o coordenador é quem acaba definindo as prioridades de acordo com as demandas e, também, é quem elabora os projetos para captação de recursos."

A sede da ITCP/UFSJ consiste em uma unidade própria localizada no Centro de Referência do Trabalhador, situado no Campus CTAN. Nesse mesmo local funcionam outros projetos que, inclusive, são parceiros da ITCP/UFSJ como o Centro Tecnológico de Produção Artesanal (CTPA).

### **3.2.5 Metodologia de Incubação**

Na ITCP/UFSJ existe um documento intitulado "Orientações para o procedimento de Incubação", que norteia toda a metodologia utilizada pela ITCP/UFSJ, na incubação dos

grupos. A metodologia de incubação da ITCP/UFSJ baseia-se, principalmente, na estrutura apresentada no Quadro 1.

		Fases ou Categorias de ação	Atividades/técnicas	Observações
M O B I L I Z A Ç Ã O	Pré	3.2.5.1.1 3.2.5.1.2	<b>Caracterização</b> Definição da origem da demanda. Identificação do grupo, perfil, demandas, mobilizações antecedentes. Utilizam-se trabalhos de grupos para as apresentações, discussões e levantamentos. Elaboram-se os instrumentos de previsão: diagnósticos, programas, projetos, planos e outros estudos.	Fazem-se as apresentações da ITCPs, das pessoas do grupo que demandam o trabalho. Apresenta-se o processo. São discutidos os instrumentos elaborados e tomam-se as decisões.
	Intensiva	<b>Organização</b> 3.2.5.2		
	Mantenedora	3.2.5.3	<b>Ação Gestora</b> 3.2.5.4	Inicia quando se inaugura a gerência do coletivo.

Quadro 1: Estrutura do Processo Metodológico para Incubação  
 FONTE: Guerra et al. (2006, p. 12)

Para os estudantes, "não existe uma técnica específica para a metodologia de incubação, o 'documento' norteia os trabalhos, mas em cada grupo incubado, os responsáveis utilizam técnicas que consideram adequadas". Assim acontece porque a metodologia é flexível.

Os técnicos e professores apresentam como pontos fortes do processo de incubação, o grande número de grupos incubados, transcendendo o município de São João Del Rei, o que caracteriza uma atuação regional. Eles justificam essa atuação pela "metodologia flexível que não engessa o processo de incubação". Além disso, também foi apontado como ponto forte o

relacionamento com a Universidade e a imagem que a própria Universidade tem da Incubadora, uma vez que ela desenvolve um trabalho reconhecido e avaliado positivamente.

Como ponto negativo, foi afirmado, pelos técnicos e professores, que por se tratar de um processo ainda em construção, ele pode ocasionar erros.

Como estamos na Universidade, esse processo também se caracteriza como experiência e isso é fundamental.

Internamente os pontos fracos podem fortalecer, uma vez que se tivessem uma metodologia pronta, os próprios empreendedores poderiam não querer, por não participarem também desse processo de construção. (Informação verbal<sup>3</sup>)

Outro ponto fraco destacado foi a comunicação interna e a divulgação dos trabalhos realizados pela Incubadora, que ainda precisa ser muito melhorada, segundo os técnicos e professores. Para os estudantes, a efetividade do processo de incubação ainda se encontra comprometida. Eles relatam que existe uma proposta da formação de comissões, para atuação em áreas específicas, que ainda não foi colocada em prática, mas que pode contribuir muito para a efetividade do processo de incubação.

Para técnicos e professores, a efetividade baseia-se em indicadores observados e construídos por meio da pesquisa-ação. Segundo eles, esses indicadores ainda não são muito conhecidos, mesmo para os próprios membros da ITCP, embora existam vários trabalhos de Iniciação Científica desenvolvidos por alguns alunos da Incubadora, que demonstram os resultados de incubação e, através de indicadores, um sistema de avaliação.

### 3.2.6 Democracia Interna

No que diz respeito à tomada de decisões dentro da ITCP/UFSJ, os técnicos e professores afirmaram que "a Incubadora é um núcleo na universidade, mas possui determinantes da Universidade". Ainda segundo eles, "as decisões referentes às questões administrativas são coletivas", citando, como exemplo, a participação nos Fóruns de Economia Solidária, que foi tomada de forma coletiva. Entretanto,

(...) o processo precisa ser revigorado, a autogestão se faz através de pactos, de ter pactos e de cumprir pactos, e na ITCP/UFSJ isso é feito. Além disso, há espaço de discussão, os documentos dos seminários são aprovados pela Assembléia, há autonomia para que o trabalho seja realizado no dia-a-dia. (Informação verbal<sup>2</sup>)

Para eles, enquanto houver garantia de diálogo, há um processo de democracia interna.

---

<sup>3</sup> Informação fornecida por professores e técnicos da UFSJ.

Para os estudantes, as decisões na Incubadora são tomadas de forma coletiva, mas a execução dessas decisões, geralmente, não acontece conforme a deliberação em assembleia. Os motivos para essa situação foram elencados da seguinte forma: Dinâmica da própria Incubadora; Desinteresse de alguns membros; Falta de disseminação das informações; Estrutura fragmentada.

Quanto à participação dos membros, segundo relato dos técnicos e professores, "a ITCP/UFSJ não para, mesmo em momentos onde não haja recursos, como esse que em está se vivencia agora". Ainda segundo os entrevistados, as atividades da Incubadora poderiam estar ocorrendo de uma forma mais ativa, entretanto, há um ponto importante que acaba por justificar essa aparente "desmobilização". Este ponto pode ser observado na própria fala dos entrevistados: "Estamos em um período de entre safra, com a finalização de um PRONINC e a aprovação do próximo, essa demora nos procedimentos burocráticos acaba por comprometer a continuidade das ações da ITCP".

Os próprios estudantes também declararam: "vamos continuar trabalhando, mesmo sem a bolsa", o que se justifica pela questão dos ideais dos membros da ITCP. Com a diminuição dos recursos, pode ser que o trabalho diminua muito pela característica de atuação regional, mas não acaba.

Para os estudantes, a participação dos membros é diferenciada.

Alguns participam e outros não, há pessoas que fingem que são da ITCP. Há uma indefinição muito grande dos membros, principalmente, de professores e técnicos administrativos, que chegam até a ter uma postura contraditória aos princípios que regem a Incubadora. (Informação verbal<sup>4</sup>)

Por fim, foram elaborados dois quadros a fim de caracterizar entre quais modelos de gestão a INTECOOP/UFJF e ITCP/UFSJ estão.

CATEGORIAS	TIPOS DE GESTAO		
	Heterogestão	Gestão Social	Autogestão
1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições		<b>INTECOOP</b>	
2. Estrutura Organizacional	<b>INTECOOP</b>		
3. Parcerias		<b>INTECOOP</b>	
4. Gestão dos Recursos Físicos e Financeiros	<b>INTECOOP</b>		
5. Metodologia de Incubação			<b>INTECOOP</b>
6. Democracia Interna		<b>INTECOOP</b>	

<sup>4</sup> Informação fornecida pelos estudantes que trabalham na ITCP/UFSJ.

Quadro 2 – Características do modelo de Gestão da INTECOOP/UFJF  
 FONTE: Elaborado pelos autores.

Na primeira categoria de análise, objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos, entre os membros e as instituições, a gestão da INTECOOP/UFJF se caracteriza como gestão social, pois a multiplicidade de ações que são estabelecidas entre as diferentes organizações, parceiras ou não, exigem das incubadoras que tais metas sejam colocadas em prática. Na segunda categoria, estrutura organizacional, como pôde ser observado no quadro acima, existe uma transição entre o modelo heterogestionário e da gestão social, pois a estrutura formal apresentada é típica da heterogestão. No entanto, as funções que os membros da incubadora exercem são características da gestão social, por exigir na prática a interação entre organizações diferenciadas. Com relação às parcerias, terceira categoria de análise, a INTECOOP/UFJF caracteriza-se como gestão social, sobretudo, por suas características interorganizacionais.

No que se refere aos recursos físicos e financeiros, a sua classificação também se encontra entre a heterogestão e a gestão social. Por um lado, a incubadora é desafiada a adotar um sistema de gestão financeira mais rígido, típico da heterogestão, mas por outro lado, deve apresentar transparência nos gastos com a prestação de contas para todos os seus membros e para os parceiros, especialmente, porque trabalha com recursos públicos.

Na metodologia de incubação, a INTECOOP/UFJF apresenta-se em transição entre a gestão social e a autogestão. Observa-se que a INTECOOP adota uma metodologia participativa, que a aproxima da lógica autogestionária. Isso pode ser comprovado no processo de trabalho com os empreendimentos incubados, onde ela repassa os preceitos de autonomia, devendo, portanto, demonstrar, na prática, que seus princípios são coerentes com a autogestão.

A última categoria de análise da INTECOOP/UFJF, a democracia interna, encontra-se caracterizada no modelo da gestão social. Esse aspecto distingue-se como democracia deliberativa, uma vez que a tomada de decisão passa, na maioria das vezes, em assembléia geral.

CATEGORIAS	TIPOS DE GESTAO		
	Heterogestão	Gestão Social	Autogestão
1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições		<b>ITCP/UFSJ</b>	
2. Estrutura Organizacional	<b>ITCP/UFSJ</b>		
3. Parcerias		<b>ITCP/UFSJ</b>	
4. Gestão dos Recursos Físicos e	<b>ITCP/UFSJ</b>		

Financeiros			
5. Metodologia de Incubação			<b>ITCP/UFSJ</b>
6. Democracia Interna		<b>ITCP/UFSJ</b>	

Quadro 3 – Características do modelo de Gestão da ITCP/UFSJ

FONTE: Elaborado pelos autores.

Na primeira categoria de análise, objetivos múltiplos e potencialmente competitivos e/ou cooperativos entre os membros e as instituições, a gestão da ITCP/UFSJ caracteriza-se entre dois modelos de gestão, a social e a autogestão, uma vez que estes objetivos declarados são colocados em prática. Esta incubadora promove uma articulação institucional em sua região de atuação de forma multidisciplinar, pois os empreendimentos incubados apresentam natureza econômica diferenciada e inserção social multicultural. As instituições parceiras também apresentam características semelhantes. Além disso, sua dinâmica interna de funcionamento direciona-a para uma situação simultaneamente competitiva e cooperativa entre os estagiários. Na segunda categoria, estrutura organizacional, assim como a INTECOOP/UFJF, a ITCP/UFSJ está em transição entre o modelo heterogestionário e da gestão social, uma vez que existem características heterogestionárias, como a presença de níveis hierárquicos, mas também existem características do modelo de gestão social, visto que os estagiários exigem regularidade e transparência nas atividades, distribuem atas e são estabelecidos contratos formais com base em critérios e diálogos entre os diferentes atores sociais.

Com relação às parcerias, a ITCP/UFSJ utiliza a gestão social, sobretudo, pelas características interorganizacionais. A gestão dos recursos físicos e financeiros encontra-se entre a heterogestão e a gestão social, já que a gestão não é totalmente descentralizada e não são todos os membros da incubadora que possuem acesso a sede e a informações de forma transparente, como se exige na gestão social.

No que diz respeito a sua metodologia de incubação, a ITCP/UFSJ, também está em transição entre a gestão social e a autogestão, por apresentar uma metodologia participativa, que envolve tanto os membros da incubadora quanto os membros dos grupos incubados e com características que destacam as interorganizações.

Por fim, quanto à democracia interna, a ITCP/UFSJ encontra-se caracterizada no modelo da gestão social, pois se observa que o processo decisório é democrático, mas não chega a ser autogestionário. A democracia interna à incubadora tende a reproduzir a situação do contexto onde está inserida, a forma democrática utilizada pelas universidades.

#### 4 POSSIBILIDADES DE GESTÃO DAS ITCPS

Após a identificação dos modelos de gestão que cada uma das incubadoras estudadas apresenta quanto a cada uma das categorias de análise, pode-se afirmar, a título de conclusão, que a INTECOOP/UFJF caracteriza-se como gestão social por sinalizar três categorias analíticas. Em duas dessas, a incubadora modela-se na heterogestão e na gestão social, e em apenas uma categoria como autogestionária. A ITCP/UFSJ divide-se, igualmente, entre os modelos de gestão, de acordo com as categorias analíticas, uma vez que, em duas categorias, eles se apresentam entre os modelos da heterogestão e da gestão social, outras duas caracterizam-se como gestão social, e em mais duas categorias, entre os modelos de gestão social e autogestão.

Pode-se observar que, embora as incubadoras declarem que suas ações são pautadas em princípios autogestionários e da economia solidária, os resultados mostram um perfil caracterizado por um modelo híbrido de gestão, que contém características dos três modelos apresentados, a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

Um modelo de gestão heterogestionário é contraditório aos princípios que norteiam as ações das incubadoras. Entretanto, a presença de muitas características heterogestionárias é significativa. A esse fato, pode-se atribuir, por exemplo, a presença de diferenciação de categorias sociais e de status social por diferentes níveis de conhecimento dentro da incubadora.

Embora as incubadoras estudadas tenham apresentado um modelo híbrido de gestão, observa-se que o predomínio de características da gestão social é notório. Um dos pré-requisitos para se obter um modelo de gestão social é que ela tenha princípios autogestionários, especialmente as características interorganizacionais.

Para concluir, consideramos que o modelo de gestão social é o mais adequado para a gestão das incubadoras pesquisadas e, talvez, para a maioria das incubadoras. Esse é o caso das ITCPs estudadas. Estas, embora sejam organizações diferenciadas, possuem propósitos semelhantes, visto que atuam em contextos também semelhantes, em diferentes regiões. Elas possuem princípios norteadores comuns de suas ações fundamentados na economia solidária e na autogestão. Este modelo precisa ser aperfeiçoado, a partir dos elementos teóricos apresentados por Fischer (2002) e por Tenório (1998) e pelos resultados desta pesquisa sobre as incubadoras da UFJF e da UFSJ.

A proposta de criação de um modelo de gestão para as incubadoras, baseado na gestão social, justifica-se pelas evidências presentes nos resultados desta pesquisa, já que essa gestão reflete as práticas e o conhecimento construído interdisciplinarmente, uma das principais características das ITCPs. É com as práticas e o conhecimento organizados, que são amparadas toda a sua metodologia de incubação e suas ações concretas. A atuação das incubadoras contribui diretamente para a construção social do desenvolvimento local, baseada na gestão social, visto que ela une-se a outras organizações, que cooperam no intuito de atingir um resultado comum, isto é, a inclusão social e econômica de trabalhadores e trabalhadoras.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

CARVALHO, M. C. **Incubadora tecnológica de cooperativas populares: INTECOOP/UFJF**. Relatório (Estágio Acadêmico). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, p. 55, 2007.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTORIADIS, C. **Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo**. São Paulo: Brasiliense, p.211, 1983.

FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, p. 88, 1985.

FISCHER, T. **Elaboração de trabalho acadêmico**. Salvador: Universidade Corporativa Banco do Brasil, p. 112, 2006. (Apostila).

\_\_\_\_\_. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

\_\_\_\_\_.; MELO, V. P. Gestão social do desenvolvimento e interorganizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, UFBA, 2003, v. 1.

GUERRA, A. C.; OLIVEIRA, B.A.M.; ABREU, J.C.; SOUSA, L.F. Metodologia de Incubação da ITCP/UFSJ. In: CONGRESSO DA REDE DE ITCP'S, 1., 2006, Recife. **Anais...** Recife - PE: ITCP`S, 2006.

GUERRA, A. C.; TOLEDO, D.A.C; PEREIRA, J.R; LIMA, I.B. Associação dos Produtores de Leite de Santo Antonio do Rio das Mortes: economia solidária e agricultura familiar em foco. In: YAMAGUCHI, L. C. T.; MENDES, L. C. R.; LIMA, I. B.; RODRIGUES, C. C.;

RESENDE, M. L. **Aspectos sócio – econômicos e ambientais da produção de leite.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. p. 65-74.

KRUGER, R. A. **Focus groups.** London: Sage, 1994.

OLIVEIRA, B. A. M. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro.** 2006. 175 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 126 p.

SINGER, P.; SOUZA, A. (Org.). **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Cortez, 2000. 360 p.

TENORIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social: desenvolvimento em questão. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento**, Ijuí, RS, v. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TOLEDO, D. **Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Mindurí: um exercício de autogestão?** 2007. 72 p. Monografia (Conclusão do Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei, 2007.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1992.

---

<sup>i</sup> Disponível em <http://www.itcp.coppe.ufrj.br/>

<sup>ii</sup> Disponível em: <http://www.intecoop.ufjf.br/>

<sup>iii</sup> Disponível em: <http://www.intecoop.ufjf.br/>

<sup>iv</sup> Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/itcp>

<sup>v</sup> Disponível em: <http://www.acompanhamentoproninc.org.br/down-sem-1/UFSJ.pdf>