

**GESTÃO DE INCUBADORAS
TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS
POPULARES: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA**

ANA CAROLINA GUERRA

2008

ANA CAROLINA GUERRA

**GESTÃO DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS
DE COOPERATIVAS POPULARES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”

Orientador
Prof. Dr. José Roberto Pereira

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Guerra, Ana Carolina.

Gestão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: uma
análise comparativa / Ana Carolina Guerra. – Lavras : UFLA, 2008.

106 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: José Roberto Pereira.

Bibliografia.

1. Gestão. 2. Economia solidária. 3. Cooperativas populares –
Incubadora tecnológica. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.02

ANA CAROLINA GUERRA

**GESTÃO DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS
DE COOPERATIVAS POPULARES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”

APROVADA em

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Prof. Dr. Benedito Anselmo Martins de Oliveira UFSJ

Prof. Dr. José Roberto Pereira
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

DEDICO

Aos meus Professores, Benedito Anselmo Martins de Oliveira e Janio Caetano de Abreu, que me fizeram experimentar o doce sabor da extensão e por tudo que representam na minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar forças para continuar a enfrentar grandes desafios.

À minha mãe, que nunca mediu esforços para que eu pudesse seguir meus estudos, pelo apoio, pela coragem, pela dedicação e pelo amor.

Ao meu pai, pelos ensinamentos, pelo orgulho, pela compreensão, apoio e carinho ao longo de toda a minha vida.

Aos meus irmãos, Lucas e Rafael, por estarem de um jeito ou de outro sempre comigo.

À Vó Ilza, minha maior incentivadora e cuja presença me faz tanta falta.

Ao Dimitri, que soube a hora certa do colo acolhedor e do empurrão vigoroso e cujo apoio paciente e incondicional me ajudou a seguir sempre em frente. Obrigado por compartilhar comigo sonhos, ideologias e sentimentos.

Ao Tio Tônio, Júnia, Tia Lalá e Tia Lili, pelo incentivo, apoio incondicional e amor. Ao Tio Bené, que sofreu comigo nas incertezas da minha chegada a Lavras e na alegria da minha volta a São João.

Às minhas amigas e agentes de influência, Sandra e Magda, que mesmo longe, estiveram sempre tão perto de mim.

Aos meus colegas de mestrado, pelo aprendizado, pela partilha, discussões e debates, sejam em sala de aula ou nos bares de Lavras. Nunca vou ser capaz de retribuir todos os ensinamentos e felicidade que pude desfrutar em suas companhias, Alexandre, Cláudia, Felipe, Gê, Kênia, Lélis, Marcelo, Mari, Mauro, Max, Mayara, Vanessa e Wesley.

Ao meu orientador, Professor José Roberto, pelos ensinamentos, incentivo às leituras, discussões e reflexões, orientações e partilhas.

À Mirella, cuja ajuda foi imprescindível na realização dos grupos focais.

À Professora Maroca, fundamental nessa caminhada, sempre me acalmando em momentos de "maiores desesperos". Obrigada pelo respeito para comigo e pela amizade.

Aos membros da INTECOOP/UFJF pelo protagonismo social e pela disposição em ajudar.

A toda a equipe da ITCP/UFSJ, por contribuírem tanto para o meu crescimento intelectual, profissional e humano.

Aos professores Dr. Benedito Anselmo Martins de Oliveira e Dr. Cleber Carvalho de Castro, pela participação na banca, cujas sugestões em muito contribuíram para a versão final desta dissertação.

À CAPES, que me concedeu bolsa de estudos, que possibilitou a realização deste mestrado.

Por fim, agradeço, ainda, o apoio dos muitos amigos, parentes e colegas, que torceram por mim e me estimularam, seria impossível mencionar a todos.

A minha conquista, com certeza, é parte de todos que, ao chegar, ficar ou passar, contribuíram com minha busca pessoal, com minha caminhada.
Obrigada.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	i
LISTA DE QUADRO.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES: ORIGEM, CONTEXTO SOCIAL E CARACTERÍSTICAS	8
2.1 A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora – INTECOOP/UFJF	16
2.2 A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei – ITCP/UFSJ	19
3 ELEMENTOS TEÓRICOS DE ANALISE.....	22
3.1 O conceito de Gestão	22
3.2 Heterogestão.....	24
3.3 Gestão Social	25
3.4 Autogestão	32
3.4.1 Origem	32
3.4.2 Conceito.....	33
3.5 Economia Solidária.....	38
3.5.1 Primórdios da Economia Solidária	38
3.5.2 Conceitos de Economia Solidária.....	39
3.5.3 Manifestações da Economia Solidária.....	41
4 METODOLOGIA.....	46
4.1 Universo da Pesquisa.....	46
4.2 Métodos	46

4.2.1 O modelo <i>cross-case</i> de análise	47
4.2.2. Grupo Focal.....	47
4.2.3. Sistematização e Análise das Informações	49
4.2.4. Categorias Teóricas de Análise Comparativa	51
5 ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DAS INCUBADORAS.....	53
5.1 Perfil das ITCPs Estudadas.....	53
5.2. INTECOOP/UFJF.....	53
5.2.1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições.....	53
5.2.2. Estrutura organizacional	53
5.2.3. Parcerias.....	56
5.2.4. Gestão dos recursos físicos e financeiros	56
5.2.5. Metodologia de incubação	57
5.2.6. Democracia interna	59
5.3. ITCP/UFSJ.....	62
5.3.1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições.....	62
5.3.2. Estrutura organizacional	62
5.3.3. Parcerias.....	64
5.3.4. Gestão dos recursos físicos e financeiros	65
5.3.5. Metodologia de incubação	66
5.3.6. Democracia interna	69
5.4. Análise comparativa dos modelos de gestão das incubadoras estudadas	71
5.4.1 Perfil das ITCPs estudadas	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO	
.....	889

LISTA DE SIGLAS

ACCMV	Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida
CEFET/BA	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia
CEFET/RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPPE	Coordenação dos Programas de Pós- Graduação de Engenharia
CRITT	Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia
CRT	Centro de Referência do Trabalhador
CTAN	Campus Tancredo de Almeida Neves
CTPA	Centro Tecnológico de Produção Artesanal
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FADEPE	Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FAFIRE	Faculdade Frassinetti de Recife
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FG 1	Função Gratificada 1
FGV/SP	Fundação Getúlio Vargas de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FMES	Fórum Mineiro de Economia Solidária
FSA	Fundação Santo André
FUNDACENTRO	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho
FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
INTECOOP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONGs	Organizações não governamentais
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares

Rede de ITCPs	Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
RESJUF	Rede de Empreendimentos Solidários de Juiz de Fora
SEDESE MG	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais
SEDETEC	Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
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
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
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNICERP	Centro Universitário do Cerrado
UNIFACS	Universidade Salvador
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNILASALLE	Centro Universitário La Salle
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNOCHAPECÓ	Universidade Comunitária Regional de Chapecó
UNOESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Matriz comparativa entre categorias de análise e as características de três modelos de gestão	66
QUADRO 2 Estrutura do Processo Metodológico para Incubação	82
QUADRO 3 Características do modelo de Gestão da INTECOOP/UFJF	87
QUADRO 4 Características do modelo de Gestão da ITCP/UFSJ	89

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Rede de ITCPs	28
FIGURA 2 Organizações e Interorganizações	45
FIGURA 3 Estrutura organizacional da INTECOOP/UFJF	69
FIGURA 4 Modelo de Gestão Social para as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares	96

RESUMO

GUERRA, Ana Carolina. **Gestão das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: uma análise comparativa.** 2008. 106p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.¹

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCPs buscam articular multidisciplinarymente áreas de conhecimento de universidades brasileiras, com grupos populares interessados em gerar trabalho e renda, visando a contribuir na formação de cooperativas populares e/ou empresas autogestionárias. A atuação das ITCPs se dá 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. Dentro deste contexto, esta dissertação tem como objetivo principal analisar o modelo de gestão das incubadoras da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Universidade Federal de São João Del Rei, ambas pertencentes à rede de ITCPs. Para a identificação do modelo de gestão, foram criadas seis categorias analíticas comparativas: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições; estrutura organizacional; parcerias; gestão dos recursos físicos e financeiros; metodologia de incubação; 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, de modo que se pudesse avaliar qual o modelo de gestão que está sendo exercido pelas duas incubadoras estudadas. Ao final do trabalho, pôde-se verificar que tanto a INTECOOP/UFJF quanto a ITCP/UFESJ, possuem um modelo de gestão híbrido, com características dos três modelos estudados, a heterogestão, a gestão social e a autogestão, embora com um predomínio por características da gestão social. A conclusão final é de que as incubadoras devem adotar e aperfeiçoar o modelo de gestão social, considerado nesta pesquisa o mais apropriado para as incubadoras.

¹ Orientador: José Roberto Pereira - UFLA

ABSTRACT

Guerra, Ana Carolina. **Administration of Technological Incubators of Popular Cooperatives:** a comparative analysis. 2008. 106p. Dissertation (Master degree in Administration) - Federal University of Lavras, Lavras, MG.²

The Technological Incubators of Popular Cooperatives - ITCPs try to articulate in a multidisciplinary way areas of knowledge of Brazilian universities with popular groups which are interested in generating work and income, seeking to contribute to the formation of cooperatives popular and/or companies self-managed. The performance of ITCPs happens in a double sense, in the students' formation, through the link of the teaching, the research and the extension, and in the generation of work and income. In this context, this dissertation has as the main objective to analyze the model of administration of the incubators of the Federal University of Juiz de Fora and of the Federal University of São João del Rei, both belonging to the net of ITCPs. To identify the administration model, six comparative analytic categories were created: multiple objectives and potentially competitive/cooperative between the members and the institutions; organizational structure; partnerships; administration of the physical and financial resources; incubation methodology; intern democracy. Those categories were classified in agreement with three administration models: conventional management, social management and self-management. The methodology used was the focal group, having as base to the screenplay the analytic categories already mentioned, so that it could evaluate which administration model that is being exercised by the two studied incubators. At the end of the work, it was verified that INTECOOP/UFJF as ITCP/UFSJ, possess a hybrid administration model, with characteristics of the three studied models, the conventional management, the social management and the self-management, although, with a prevalence for characteristics of social management. The final conclusion is that the incubators should adopt and to improve the social management model, considered in this research the most appropriate for the incubators.

² Advisor: José Roberto Pereira - UFLA

1 INTRODUÇÃO

A geração de trabalho e renda vem se tornando prioridade inadiável nas últimas décadas, para todas as classes sociais, sobretudo, devido aos grandes problemas econômicos e sociais enfrentados pelo país. Esses problemas estão diretamente ligados ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, mesmo que essas colaborem para a ampliação dos mercados de um contexto local para um contexto global. Por um lado, o desenvolvimento econômico vem trazendo benefícios como facilidade e velocidade de acesso a informações, bem estar e riqueza para uma parte da população, mas, por outro lado, vem contribuindo, significativamente, para a intensificação da exclusão social, a diminuição de postos de trabalho formais e a marginalização econômica e social de grande parcela da população. Esse é um fato que vem ocorrendo em grande parte do mundo e que Giddens (1999) denominou de “mobilidade descendente generalizada”: por um lado, grupos de pessoas estão condenadas à exclusão social e passam a constituir uma ameaça à coesão social; por outro, observa-se aquilo que esse mesmo autor denominou de “revolta das elites”, ou seja, a camada mais rica da população se afasta, voluntariamente, do resto da sociedade.

Atualmente, o número de trabalhadores absorvidos pelo mercado de trabalho é proporcionalmente inferior ao número de trabalhadores que compreendem a oferta de força de trabalho, como se pode observar pela crescente miséria nas cidades. Segundo Chesnais (1996, p. 15), “*é na produção que se cria riqueza, a partir da combinação social de formas de trabalho humano, de diferentes qualificações*”, entretanto, é notório que dessa mesma criação de riquezas para poucos tem sido criada a miséria de muitos.

Para esse mesmo autor, as atividades capitalistas vêm corroendo a realidade política, econômica e social, causando uma crise econômica e social

em todo o mundo. Essa crise pode ser caracterizada, por exemplo, com o crescente número de trabalhadores, que não se encontram mais na posição de assalariados e são obrigados a buscarem alternativas que possibilitem a criação de trabalho e renda.

Se fizermos um resgate histórico, mesmo que não seja de certa forma recente, pode-se observar que a partir da década de 1980 se, de um lado, alguns setores de trabalhadores organizavam-se, progressivamente, para a autogestão de empreendimentos solidários, de outro, um movimento composto por um conjunto de profissionais engajados na construção de alternativas de organização social e de trabalho no Brasil, preparavam espaços para discussões teóricas sobre esse tema. Essa forma de organização social da produção e comercialização passa a ser denominada Economia Solidária, tendo como um de seus principais exemplos os empreendimentos econômicos solidários, as Cooperativas Populares, (Oliveira, 2006). A economia solidária pode ser um instrumento na democratização da sociedade e na construção de um Estado democrático de direito no Brasil, assim como são as lutas pela reforma agrária, pela educação pública de qualidade e tantas outras importantes na história antiga e recente do país.

A Economia Solidária tem criado, por exemplo, possibilidades 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). É nesse contexto que surgem as Incubadoras: de empresas e de empreendimentos econômicos solidários, públicas e universitárias.

As incubadoras de empresas surgem dentro das universidades e se apresentam como ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar idéias inovadoras e transformá-las em empreendimentos.

As incubadoras públicas se encontram instaladas em prefeituras e consistem em um sistema de formação, qualificação profissional e acompanhamento em várias áreas técnicas, para ajudar grupos a montar, legalizar e administrar empresas solidárias, além de um sistema de consultorias específicas para a gestão das empresas solidárias já consolidadas.

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCPs se apresentam 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, 1999, art.2)¹. Por essa razão, as incubadoras de cooperativas não funcionam como um galpão que abriga os negócios em incubação (como é comum em incubadoras de empresas), mas como um escritório, onde seria feito o acompanhamento às cooperativas incubadas nas áreas de formação, produção e gestão.

Essas incubadoras se articulam 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). As ITCPs buscam articular, multidisciplinarmente, áreas de conhecimento de universidades brasileiras com grupos populares interessados em gerar trabalho e renda, visando a contribuir na formação de cooperativas populares e/ou empresas autogestionárias, nas quais os trabalhadores têm o controle coletivo de todo o processo de produção, desde a atividade fim até a gestão do empreendimento, (Toledo, 2007). Para o desenvolvimento dos seus trabalhos, as ITCPs formulam o que chamam de metodologia de incubação.

Entende-se por incubação todo o processo de interação entre a ITCP e o grupo incubado, desde o contato inicial, a decisão de aceitá-lo, as etapas de formação, assessoria, acompanhamento, até o estágio definido como possível para o coletivo ser considerado sem a necessidade de incubação. Para Pereira (2007), a incubação se caracteriza como um processo educativo, que considera que:

A abordagem metodológica de estruturação das incubadoras e de incubação dos empreendimentos coletivos está fundamentada no processo de educação dialógica, no sentido da 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, transformam e são transformados, (Pereira, 2007: 167)

Além disso, pode-se considerar que a incubação impõe a ampliação do campo de atuação das universidades em duplo sentido: externamente, a universidade busca novos parceiros, à medida em que as demandas dos grupos incubados crescem e, internamente, porque o fazer da incubação exige da universidade a criação de novas estruturas, novos cursos e novas formas de fazer pesquisa e extensão.

É importante destacar, ainda, que a atuação das ITCPs não são iguais de uma incubadora para a outra, por utilizarem metodologias diferentes de incubação e, por conseguinte, formas diferenciadas de gestão. A gestão das

Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares passa a ter, assim, contexto de inclusão social, produção de trabalho e renda, de formação para o exercício da cidadania, uma importância estratégica para o êxito de suas atividades e de seus objetivos. Por isso, estudar a gestão dessas incubadoras, de forma comparativa, pode trazer contribuições para o campo da ciência administrativa, como novos formatos de gestão e para o campo do desenvolvimento social e econômico, como novas formas metodológicas de incubação.

Nesta dissertação, portanto, será apresentada uma análise da gestão de duas incubadoras pertencentes à Rede de ITCPs, tendo como problema de pesquisa as seguintes questões:

- Qual a configuração organizacional das ITCPs em estudo e o modelo de gestão adotado?
- Quais os limites e as possibilidades do modelo de gestão adotado?

Depois de apresentadas as questões referentes ao problema de pesquisa, torna-se importante a apresentação do objetivo geral dessa dissertação que é analisar, comparativamente, os elementos que compõem o processo de gestão de duas incubadoras, no sentido de identificar os limites e as possibilidades dos modelos de gestão adotados.

A identificação dos modelos de gestão adotados se justifica pelas seguintes razões:

- Explicitar elementos comuns e divergentes do processo de gestão das ITCPs;
- As incubadoras têm propósitos idênticos, atuam em contextos semelhantes, mas em regiões diferentes.
- Possuem princípios norteadores comuns de suas ações que estão fundamentados na Economia Solidária.

- Possuem um aparato institucional semelhante, mas que atuam de forma diferenciada nas relações interorganizacionais.
- Utilizam metodologias de incubação diferenciadas.
- Obtêm resultados diferenciados.

A dissertação está estruturada de modo que, no primeiro capítulo foi feita uma introdução ao tema da pesquisa, apresentando, inclusive, os tipos de incubadoras existentes, sejam elas incubadoras de empresas, incubadoras públicas e incubadoras de cooperativas populares.

No segundo capítulo, procurou-se contextualizar as práticas das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, por meio dos seus históricos, seus princípios metodológicos e suas ações.

No terceiro capítulo, buscou-se contextualizar as abordagens teóricas em que se fundamentam as práticas das incubadoras. Para isso, foram apresentados conceitos de gestão, modelos de gestão social e princípios de autogestão. Além disso, neste mesmo capítulo foram tratados, também, dos princípios da economia solidária que, pressupõem-se, orientar as formas de gestão das incubadoras.

No quarto capítulo apresentou-se a metodologia utilizada para a realização desta dissertação, desde o critério para a seleção das incubadoras que seriam estudadas, passando pela coleta dos dados, dos grupos focais, até a análise dos dados.

No quinto capítulo foram apresentados os resultados do estudo, conseguidos a partir do que foi relatado e observado por meio dos grupos focais sobre a gestão das Incubadoras das Universidades Federais de Juiz de Fora e de São João Del Rei.

No sexto capítulo foi construída uma matriz com categorias de análise, para que fossem analisados os resultados obtidos nos grupos focais, com o referencial teórico estudado no capítulo 3.

Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca da elaboração deste trabalho, as suas contribuições reveladas e ,ainda, sugestões para futuros estudos.

2 AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES: ORIGEM, CONTEXTO SOCIAL E CARACTERÍSTICAS

O movimento de Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida – ACCMV, coordenado pelo sociólogo Herbert de Souza na década de 90, possuía entre suas estratégias, a criação de trabalho e renda. Assim, nesse movimento, foi instituída uma cooperativa popular formada por moradores da região da Maré, no Rio de Janeiro. Os resultados positivos obtidos por essa experiência, fizeram com que um grupo de professores e estudantes da Universidade Federal do Rio de Janeiro, integrantes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia – COPPE discutissem a possibilidade de se organizar um centro de apoio e assessoramento às iniciativas econômicas que tivesse como proposta os princípios da autogestão e do cooperativismo popular, integrados por segmentos populares de baixa renda, (Gaivizzo, 2006).

Nesse contexto, surge a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP, que tinha como propósito principal utilizar os recursos humanos e o conhecimento técnico-científico acumulado pelas universidades para apoiar a organização e consolidação de empresas autogestionárias e cooperativas constituídas por trabalhadores em situação de exclusão social. Essa primeira incubadora foi implantada em 1995 pela COPPE/UFRJ, como um projeto universitário de caráter interdisciplinar de extensão, com o objetivo de favorecer trabalho e renda e promover a cidadania por meio da organização de cooperativas populares, (Guimarães, 2000). O sucesso da ITCP/COPPE/UFRJ serviu de inspiração para a implantação de outras incubadoras, neste mesmo molde, em várias universidades brasileiras.

Assim, em 1998 foi criado um programa público específico para incentivar o desenvolvimento e o aprimoramento das metodologias propostas pelas ITCPs, pelo Governo Federal, denominado Programa Nacional de

Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – PRONINC. Este programa tinha como objetivo principal a utilização do conhecimento e da capacidade existentes nas universidades para a constituição de empreendimentos cooperativos que produzissem trabalho e renda, (Gaivizzo, 2006).

No âmbito das incubadoras, o PRONINC oferece subsídios para o desenvolvimento de atividades, tais como apoio à formação e desenvolvimento de cooperativas ou associações populares e a realização de pesquisas que visem a produzir conhecimentos relevantes para a consolidação da metodologia de incubação. No primeiro PRONINC, em 1998, foram seis incubadoras financiadas ao longo de dois anos: Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Universidade Estadual da Bahia, Universidade de São Paulo, Universidade Federal do Paraná, além da ITCP/UFRJ, (Guimarães, 2000; Singer, 2000)

Entretanto, mesmo as incubadoras se apresentando como uma proposta inovadora, o programa teve sua continuidade comprometida pela falta de recursos. Em 2000, apenas duas universidades foram contempladas pelo programa: Universidade Federal do Ceará e Universidade Federal de Juiz de Fora. Mesmo com os restritos financiamentos públicos, houve uma grande expansão das incubadoras em outras universidades como programas de extensão. Assim, as 14 incubadoras existentes no Brasil, em 1998, decidiram se organizar em rede, com o objetivo de “instituir um processo intenso de trocas de experiências e de colaboração mútua” e “definir sua missão na atual conjuntura histórica do país”, (Singer, 2000, p.130).

O objetivo principal da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede de ITCPs é desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária. (Oliveira, 2007). Essa Rede surge para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de

tecnologias e conhecimentos. Atualmente são 37 incubadoras presentes nas instituições brasileiras de ensino superior, em diferentes regiões do Brasil, como se pode observar abaixo:

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
- 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

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

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

De acordo com o Estatuto da Rede de ITCs, os princípios que a norteiam, desde a sua fundação em 1998, são os que se seguem:

- “Reafirmar o papel da universidade como um lócus de produção e socialização de conhecimento, com autonomia crítica e produtiva;
- Desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da economia solidária;
- Estimular a intercooperação promovendo a produção e a socialização dos conhecimentos entre as incubadoras, e destas com o meio universitário, outras redes afins e a sociedade;
- Trabalhar na constituição, consolidação e integração das cooperativas populares, fortalecendo, subsidiando e respeitando a autonomia dos fóruns e redes que estão integradas.”

Além da articulação intra-rede, a Rede de ITCPs se articula externamente, inter-rede, (conforme FIGURA 1), no intuito de desenvolver as ações de geração de trabalho e renda e, sobretudo, nas discussões para o fortalecimento da economia solidária. Assim, destacam-se como principais parceiros da Rede de ITCPs:

- MTE/SENAES – Ministério do Trabalho e Emprego, através da Secretaria Nacional de Economia Solidária.
- MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome;
- MEC – Ministério da Educação.
- MCT/FINEP – Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Financiadora de Estudos e Projetos.
- MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- COEP – Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional.
- BB/FBB – Banco do Brasil, através 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.

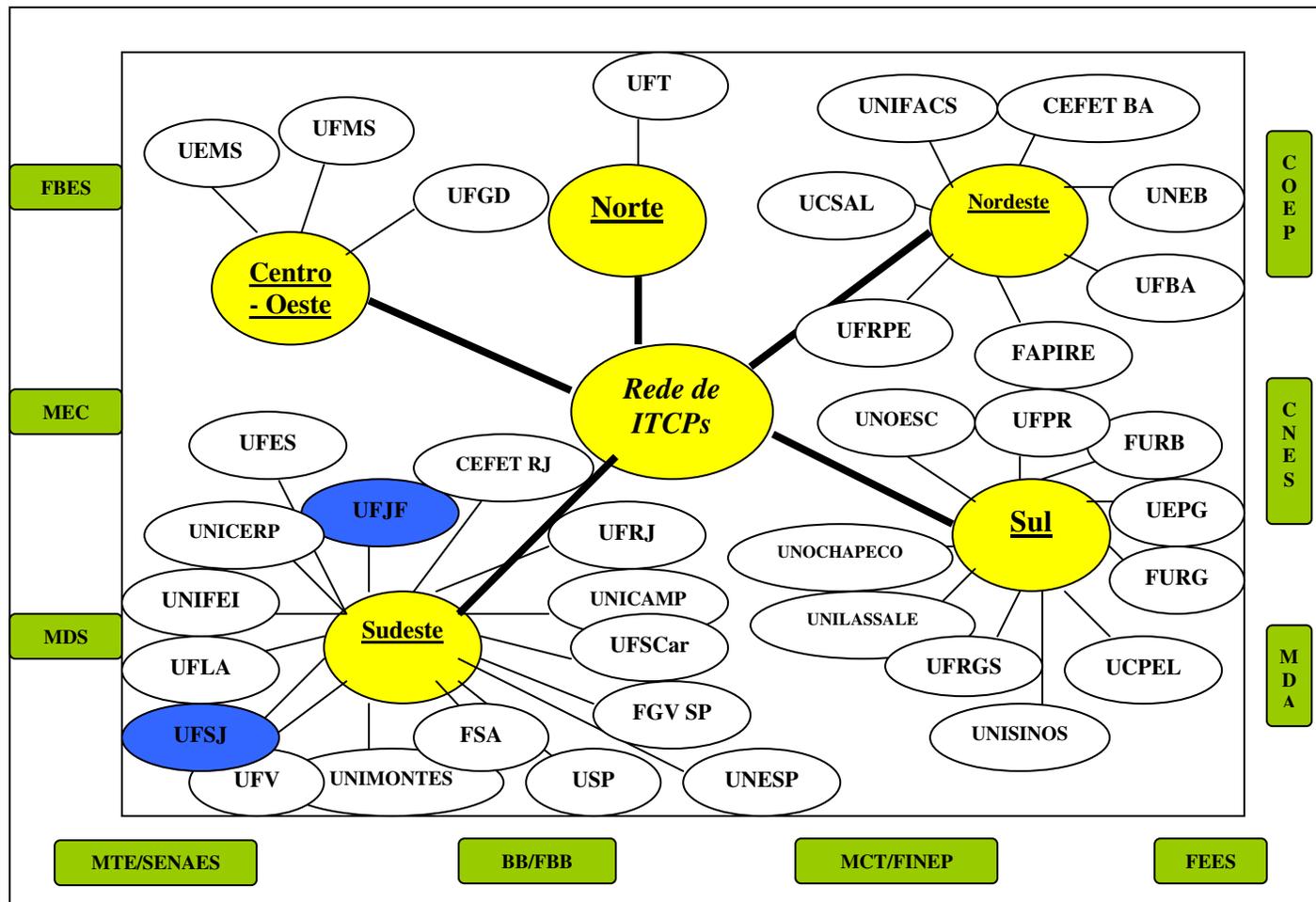


FIGURA 1 Rede de ITCPs

Essa figura caracteriza as relações em rede de diferentes organizações, formando um “tecido” em torno das iniciativas de inclusão social. Esse formato em rede contribui de forma efetiva para o desenvolvimento social integrado, mas indica a necessidade de uma gestão adequada a esta realidade. Esse tipo de contexto, caracterizado pelas interorganizações, ou seja, organizações que têm suas ações conjuntas ou interorganizadas, apresentam como principal característica, de acordo com Fischer (2006), a hibridização e a complexidade.

Essas diferentes organizações, desse modo, demonstradas na FIGURA 1, encontram-se interligadas por propósitos comuns e pela complementariedade. Essa figura apresenta características das interorganizações, segundo a concepção teórica de gestão social, que serão mais detalhadas no próximo capítulo.

As articulações entre diferentes tipos de organizações, no contexto das incubadoras, está presente no Estatuto da Rede de ITCPs, Art. 2º,

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares são agentes de um processo educativo para a cooperação e a auto-gestão, 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. As Incubadoras buscam articular multidisciplinarmente áreas de conhecimento de universidades brasileiras com grupos populares, no intuito de gerar trabalho e renda.

Esta articulação entre universidade e grupos populares se realiza por meio do processo de incubação: formação que ocorre desde o surgimento da cooperativa até sua consolidação e que busca, por meio da troca de conhecimentos entre trabalhadores e incubadora, fazer com que a cooperativa, no fim do processo, conquiste autonomia interna e externa. O processo de

incubação se apresenta como um importante instrumento de inserção de universidades brasileiras no objetivo de favorecer trabalho e renda.

Cada incubadora, pertencente à Rede de ITCPs, possui uma metodologia de incubação própria, uma vez que a incubação não é um processo estático e se configura de acordo com a região, a forma de atuação e o tipo de grupo em que trabalha. Em termos gerais, no entanto, o processo metodológico de incubação é constituído por etapas ou fases, quais sejam:

- I. Mobilização (induzida ou demandada).
- II. Acertos para o processo de incubação (algumas ITCPs fazem uma espécie de termo de compromisso assinado entre a incubadora e o coletivo).
- III. Incubação (que vai dos debates iniciais sobre as expectativas do grupo até a realização de pesquisas e estudos sobre a realidade em que os coletivos vão atuar, até o processo de legalização/institucionalização do grupo).
- IV. Realização de cursos e capacitações (sobre autogestão, cooperativismo popular, economia solidária e cursos específicos sobre qualificação profissional).
- V. Análises sobre os resultados das fases anteriores (o que define o prazo de desincubação).
- VI. Desincubação (quando se percebe que o grupo já pode atuar sem assessoria permanente).
- VII. Estabelecimento de um processo de pós-incubação (nessa fase se pensam maneiras de não se afastar completamente do grupo e se pensa a possibilidade de assessorias pontuais, que envolvem, por exemplo, re-qualificação, ajuda na elaboração de novos projetos, novos cursos, dentre outros).

Nesta dissertação foram analisadas duas Incubadoras, pertencentes à Rede de ITCPs: as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Universidade Federal de São João Del Rei, que serão abordadas a seguir. De modo a se fazer a análise do modelo de gestão dessas duas incubadoras, foi utilizado um parâmetro metodológico, com base nos seguintes aspectos:

- Resgate histórico.
- Volume de projetos incubados.
- Perfil dos grupos incubados.
- Metodologia de incubação: métodos e técnicas utilizadas.
- Situação institucional.

2.1 A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora – 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, 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 a cooperativas já formadas e oferece cursos sobre cooperativismo e economia solidária².

Atualmente, essa incubadora encontra-se sediada na Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico – SEDETEC, na cidade de Juiz de Fora, em que está sediada, em uma sala ampla, com estrutura de internet e telefone. Além disso conta com laboratórios de uso compartilhado e áreas comuns, como auditório com capacidade para 40 pessoas (com modernos equipamentos de multimídia), sala de reuniões, sanitários, cozinha e refeitório. Possui, ainda, 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.

Para Carvalho (2007), a INTECOOP/UFJF tem como objetivo central o desenvolvimento de uma tecnologia de geração de trabalho e de renda por meio da incubação de cooperativas populares articuladas em uma rede de

empreendimentos solidários autogestionários. Essa tecnologia é desenvolvida por meio de métodos e técnicas que objetivam a inclusão de grupos de desempregados da população no mercado de trabalho e, fundamentalmente, a melhoria nas condições de trabalho e vida desses trabalhadores. Sendo assim, busca estimular o cooperativismo popular, o associativismo e outros empreendimentos solidários como oportunidades de trabalho e renda e também fomentar no meio acadêmico a reflexão, discussão e sistematização de conhecimentos na área, vinculados ao cotidiano e à prática da experiência.

De acordo com o Relatório da Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão – FADEPE (2004-2005, p. 20),

Ao articular diferentes áreas do saber presentes na universidade, a INTECOOP desenvolve uma metodologia de incubação inovadora, colocando o potencial técnico-científico a serviço das necessidades dos setores excluídos, como forma de geração de novas tecnologias que contribuam para uma sociedade mais igualitária e democrática.

Atualmente, a Incubadora acompanha 19 empreendimentos populares, situados em Juiz de Fora e microrregião, num total de, aproximadamente, 250 trabalhadores. Além desses empreendimentos, oferece também apoio técnico à Rede de Empreendimentos Solidários de Juiz de Fora (RESJUF), que reúne 19 empreendimentos, envolvendo 670 trabalhadores.³

No que se refere à metodologia de incubação, de acordo com Carvalho (2007, p.25), a INTECOOP/UFJF se envolve em três etapas do processo metodológico de incubação dos grupos, a pré-incubação, a incubação e a desincubação.

Por último, é importante destacar que a proposta metodológica da Intecoop/UFJF implica uma relação orgânica entre os membros dos empreendimentos incubados e a equipe técnica da Incubadora. Essa relação visa promover o diálogo entre o conhecimento popular e o acadêmico e a participação ativa da população envolvida, (Entrevista, 2007) ³. Destaca-se que essa população deixa de ser público-alvo, mero depositário de estudos e torna-se agente partícipe do processo de transformação de suas condições de vida. Para Carvalho (2007),

Tal forma de atuação relaciona-se aos imperativos da ação-reflexão, onde se considera que a formação para a ação se concretiza na própria ação. À medida que se vai agindo, tem-se o campo propício para se refletir e refazer os componentes teóricos que norteiam o fazer, (Carvalho, 2007: 50)

2.2 A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei – 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).

Segundo Guerra et al. (2006), ao longo de sua trajetória, a ITCP/UFSJ, a partir do cooperativismo popular e da economia solidária, dos princípios norteadores da autogestão e dos processos em rede de empreendimentos coletivos e representações institucionais, vem inserindo não só os trabalhadores

³ Entrevista realizada durante a realização desta dissertação.

de baixa renda que estão perdendo o mercado mas, especialmente, aqueles que nunca o integraram.

A incubação é todo o processo de interação entre a ITCP/UFSJ e o grupo a ser incubado, desde o contato inicial, a decisão de aceitá-lo, as etapas de formação, assessoria, acompanhamento, até o estágio definido como possível para o coletivo ser considerado sem a necessidade de incubação.

No que se refere aos financiamentos para manutenção das atividades da incubadora, esses são obtidos por meio de projetos submetidos a órgãos de fomentos, tais como: SEDESE-MG, FUNDACENTRO, Fundação Banco do Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, FINEP, SENAES - Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome – MDS, Ministério da Educação – MEC, dentre outros, (Toledo, 2007).

Atualmente, a ITCP/UFSJ encontra-se localizada no Centro de Referência do Trabalhador – CRT, situado no Campus Tancredo de Almeida Neves – CTAN. Ocupa um espaço de, aproximadamente, 300 m² construídos, independente, com estrutura de telefone, internet, secretaria, duas salas para eventos de 40 lugares, cozinha, sala com, aproximadamente, 40 m² para escritório e sala de espera. São quatro salas para os projetos incubados, uma sala para o Fórum Regional de Economia Solidária Campo das Vertentes e mais duas salas para o gerenciamento administrativo da incubadora. Essa ITCP incuba 20 coletivos, em diferentes ramos de atividades: artesanato, prestação de serviços, turismo, tecelagem, artes cênicas, reciclagem, transporte, agricultura familiar, dentre outras⁴.

Esses coletivos encontram-se em diferentes estágios do processo de incubação. Por meio dessas cooperativas e associações populares, muitos postos de trabalho foram criados e outros melhorados. No que se refere a sua equipe técnica, de acordo com o relatório da ITCP/UFSJ ao PRONINC⁵, essa

incubadora conta com 21 estudantes bolsistas que estão vinculados a diferentes cursos tais como, Pedagogia, Ciências Contábeis, Psicologia, Administração, História, Filosofia e Ciências Econômicas. Além dos estudantes ainda conta na sua equipe com dois técnicos administrativos, oito professores e profissionais voluntários.

A sua metodologia de trabalho, no processo de incubação dos coletivos, preconiza processos de construção do conhecimento, a partir da mediação dialógica entre todos os cooperados e a equipe da ITCP. Assim, torna-se importante uma abordagem multidimensional, que enfoca, por um lado, a dinâmica dos indivíduos cooperados e da organização coletiva e, de outro, aspectos relacionados à dimensão tecnológica, econômica, social e político-ideológica. Metodologicamente, são utilizadas em todo o processo de incubação, práticas participativas, de forma integrada, tanto por parte da equipe da ITCP, como pelos membros das Cooperativas Populares, (Guerra et al, 2007).

A estrutura do processo metodológico da ITCP/UFSJ se baseou no trabalho de Abreu (2002) e foi adaptado para atender às ações junto ao coletivo. Cada membro da equipe que atua na ITCP conhece o documento “Orientações para o procedimento de incubação”, que contém explicitados a estrutura do processo metodológico para incubação (TABELA 2) e demais procedimentos fundamentais para o trabalho junto ao coletivo.

Para Guerra et al (2006),

É importante salientar que todo o processo e esforço de ação da ITCP possuem como finalidades, o privilégio do conhecimento (formação de alunos, reunião e publicação de estudos), apoio a populações necessitadas, de forma a propiciar trabalho, renda, e aspectos sociais e humanos de expressão e de relacionamento. (Guerra et al, 2006:14).

3 ELEMENTOS TEÓRICOS DE ANÁLISE

Na primeira parte desta dissertação procurou-se contextualizar as duas incubadoras estudadas e, posteriormente, apresentar os elementos teóricos para a análise, no intuito de identificar os seus modelos de gestão. Assim, serão apresentados conceitos de gestão, de heterogestão, da gestão social, da autogestão e, por fim, da economia solidária.

3.1 Conceito de gestão

Ao refletir sobre um conceito de gestão, é muito comum pensar em conceitos relacionados a gerenciar ou administrar instituições públicas ou privadas. A prática da gestão remete aos conceitos e instrumentos comumente utilizados em planejamento, elaboração de projetos, marketing, administração da produção, administração financeira e administração de pessoal.

Muitos são os significados da palavra gestão. Tenório (2001) apresenta o conceito de gerenciar como a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada. Motta (2002, p. 26) denomina como gestão “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”. Fischer (2002, p. 27) apresenta a “gestão como um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade”.

Tradicionalmente, a gestão sempre está associada aos atos de exercer funções gerenciais para alcançar determinados objetivos nas organizações. Tenório (2001) explica as funções gerenciais como sendo:

- Planejar: determinar a finalidade e os objetivos da organização, prevendo as atividades, os recursos e os meios necessários para atingir os objetivos no tempo desejado.
- Organizar: agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas para atingir o que foi planejado.
- Dirigir: conduzir e motivar as pessoas a cumprirem as atividades planejadas conforme previsto e,
- Controlar: comparar os objetivos e os recursos previstos com os objetivos realmente alcançados e os recursos efetivamente consumidos, a fim de corrigir ou mudar os rumos fixados e os processos sucessivos de “planejamento, organização, direção e controle”.

Na década de 20, Follet (1973) definiu a gestão como um processo humano e social, no qual a liderança democrática só seria exercida numa ação conjunta, em organizações cujas estruturas facilitassem a análise de problemas, a produção de soluções e o desenvolvimento cooperativo de estratégias: “Cada indivíduo tem um lugar legítimo e responsável na sociedade e, como parte de um todo social, é representativo do todo”, (Follet, 1973, p. 30). Essa autora defendia o papel social dos cidadãos e das empresas, em um cenário cuja visão dominante era de empresa como instituição econômica. Ela via a empresa tal qual um serviço à sociedade, uma vez que considerava o gerenciamento uma função, não uma ferramenta.

Assim, para esta dissertação, optou-se por analisar três conceitos de gestão: a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

3.2 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 idéia de trabalho e em seu significado. A esse modelo de gestão, que prima pela divisão do trabalho, pode-se chamar de heterogestão, pois se apresenta um modelo de gestão mais comum encontrado 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: 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 a benevolência de simplificar o trabalho, originando um processo de alienação e coisificação do homem, (Faria, 1985).

É 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.

3.3 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 sobremaneira 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. Gestão Social como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (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.

Ao comparar gestão estratégica e gestão social, Tenório (1998) analisa que a gestão estratégica atua determinada pelo mercado, primando pela competição, onde o concorrente deve ser excluído e o lucro é o principal objetivo. Por outro lado, a gestão social deve ser caracterizada pela

solidariedade, primando pela cooperação, onde o outro deve ser incluído e o objetivo principal deve ser a solidariedade. Na primeira prevalece o Monólogo – o indivíduo, na gestão social deve prevalecer o diálogo – o coletivo.

Para Tenório (1998), a gestão estratégica é uma ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada por meio da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, essa ação gerencial é aquela na qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático, entende-se uma ação social sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas.

Já a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica, à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. (...) No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva. (Tenório, 1998: 9).

A gestão social pode ser conceituada como um processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes

da ação (ocorre em qualquer sistema social – público, privado ou de Organizações Não-Governamentais). Essa gestão, denominada social, norteia-se para a mudança e pela mudança, tanto de micro-unidades 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 se organiza para amparar a prática. Sendo assim, torna-se importante agregar ao conceito de gestão social o conceito de participação, uma vez que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, no qual todos têm direito à fala. Processo esse que deve ocorrer em um espaço social, na esfera pública. em que se articulam diferentes atores da sociedade civil, ora em interação com o Estado, ora em interação com o capital, ora os três interagindo conjuntamente. Vocalizam as suas pretensões com o propósito de planejar, executar e avaliar políticas públicas ou decisões que compartilhem recursos em prol do bem comum, (Fischer, 2006, p. 2).

Assim, Tenório (2005) entende gestão social como o processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico.

Para França Filho (2004, p. 2), a gestão social é um conceito complexo que necessita ser desconstruído e reconstruído, já que “de um lado, aquele que a identifica a uma problemática de sociedade, do outro, aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão”. Desse modo, a gestão social pode ser vista pela sua finalidade (voltada para o social), bem como pelas dimensões e processos que opera.

Com base nos conceitos apresentados, e conforme puderam ser observadas anteriormente, as reflexões de Follet no campo da gestão são antigas,

porém, bastante atuais e afinadas com a visão recente de desenvolvimento social. Nesse sentido, o campo da gestão social do desenvolvimento é discutido por Fischer (2002), a partir da identificação dos espaços de práticas, ou seja, as organizações e interorganizações que tramam a realidade social e conferem-lhe texturas híbridas e peculiares a cada tempo e local. O processo de desenvolvimento é mobilizado por organizações que trabalham juntas ou por interorganizações cuja principal característica é a hibridização ou a complexidade. As interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, isto é, integradas. A associação se faz pela complementaridade, ou seja, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado.

Para Fischer (2002), o campo da gestão social pode ser caracterizado como um híbrido de componentes societais, oriundo do Estado (também chamado primeiro setor), Mercado (segundo setor) e Sociedade Civil (terceiro setor). Ao adotar o conceito de campo (e não o de setor), para orientar essa discussão, podem-se olhar os fenômenos gerenciais como dinâmicas sociais que ocorrem em espaços articuladores de organizações governamentais, de mercado e aquelas originadas na sociedade civil, com as variações e a diversidade que esse espectro tão amplo apresenta.

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 sua 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 empresarias, mas em ações que articulam Estado, Mercado e Sociedade na promoção do desenvolvimento localizado em espaços inter e intra-territórios em ações variáveis no tempo, (Fischer, 2002).

O campo da gestão social, segundo essa mesma autora, é o campo da gestão conceituado como interorganizações, ou seja, organizações de organizações que mantêm relações articuladas entre si. As interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, mas que se encontram integradas, por possuírem propósitos comuns. Ao considerar as articulações interorganizacionais na gestão social, ele ainda apresenta a existência de:

- Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos.
- Componentes estruturais essencialmente diferenciados.
- Diversas lógicas sociais em confronto e coalizão.
- Disputas por recursos e espaços.
- Estilos de liderança e tecnologias de ação social diferentes.
- Especificidades culturais em cada um dos enclaves ou sub-organizações que integram o complexo.

A Figura 2 mostra a configuração de gestão social para Fischer (2003), considerando as articulações interorganizacionais:

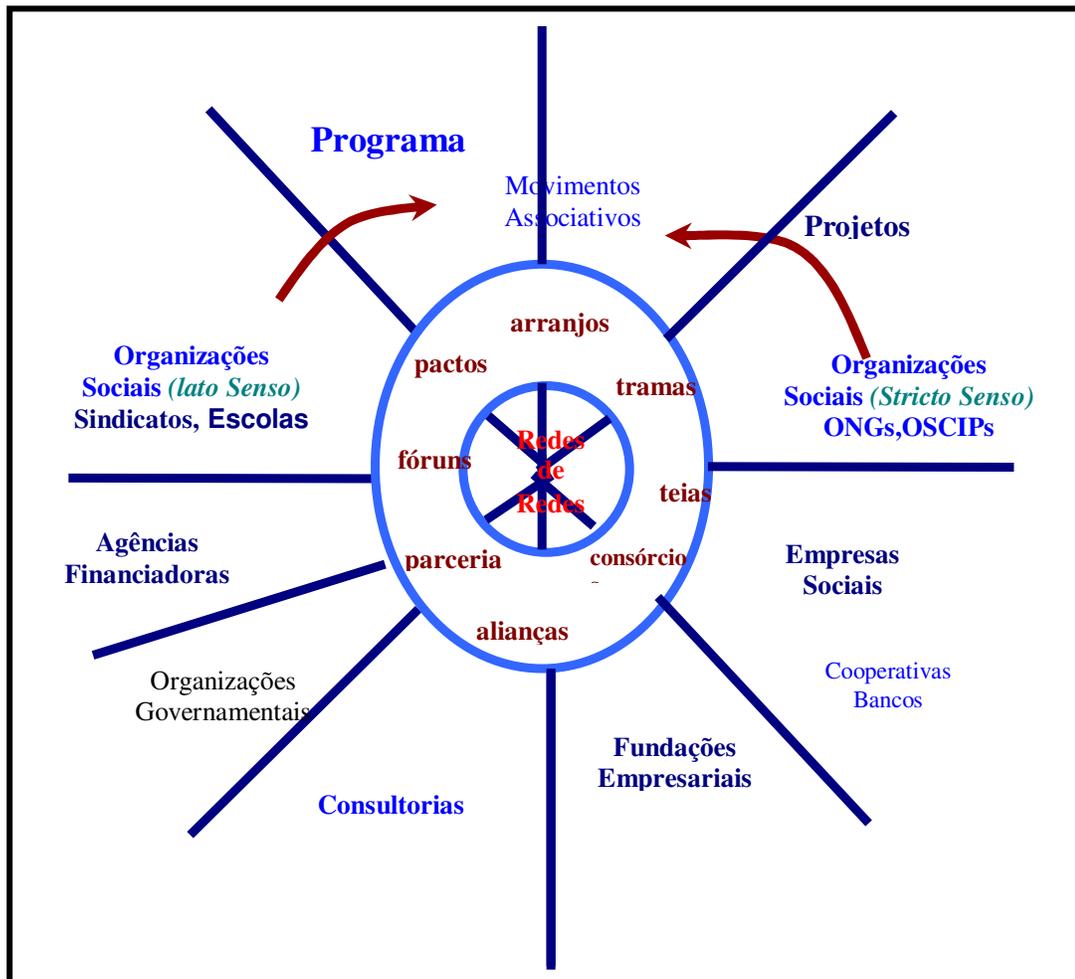


FIGURA 2 Organizações e Interorganizações

FONTE: Fischer (2003, p.5)

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

Tendo em vista que um dos objetivos desta pesquisa é identificar o modelo de gestão adotado pelas incubadoras, procurou-se, nesta seção, tratar teoricamente a gestão social como referência analítica de um modelo de gestão, possível de ser encontrado dentro das incubadoras. Serão tratados, também, na seqüência deste texto, outro modelo de gestão, a saber: autogestão.

.

3.4 Autogestão

3.4.1 Origem

O termo “autogestão” surgiu na Europa Industrial do século XIX, reaparecendo por meio dos anarquistas durante o processo da Revolução Russa e da Guerra Civil Espanhola. A autogestão, entretanto, ganhou um significado "oficial" com as práticas de gestão fabril pelos trabalhadores na Iugoslávia de Tito. Reapareceu na década de 1960, impulsionada pelos movimentos contestatórios de 68. Dissolveu-se na década de 1980, para reaparecer no final dos anos 1990, no momento de busca de alternativas ao sistema capitalista vigente, (Misoczky et al, 2004).

A "procedência" do termo autogestão é compreendida de diferentes formas por diferentes autores. Segundo Motta (1981), Proudhon pode ser considerado como “pai” da autogestão, apesar dele nunca ter usado esse termo. Mandell (1977), Robert Owen e seus discípulos haviam desenvolvido essas idéias antes mesmo de Proudhon. Esses mesmos autores citam, ainda, algumas experiências autogestionárias que precedem a experiência de Proudhon como a de fevereiro de 1819, em que os trabalhadores de tabaco inglês, depois de 11 semanas de greve, passaram a organizar a produção; ou a dos alfaiates franceses, que em 1833, estabeleceram o princípio de não trabalhar senão em associações, eliminando patrões.

Em seus estudos, Carvalho (1995, p. 27), argumenta que:

O movimento de autogestão se originou na ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo. A essência dessa crítica encontra-se no admitir que qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma do capitalismo. Segundo essa visão, o

Estado deve se despojar de seu aspecto dominador ao mesmo tempo que evolui como um mero mecanismo e coordenação da vida pública. (Carvalho, 1995:27).

Por fim, nesse resgate histórico da autogestão, torna-se importante destacar a definição conferida a esse termo na Conferência Nacional pelo Socialismo Autogestionário, realizada em Lisboa em maio de 1978:

A construção permanente de um modelo de Socialismo, em que as diversas alavancas do poder, os centros de decisão, de gestão e controle, e os mecanismos produtivos sociais, políticos e ideológicos, se encontram nas mãos dos produtores-cidadãos, organizados livres e democraticamente, em formas associativas criadas pelos próprios produtores-cidadãos, com base no princípio de que toda organização deve ser estruturada da base para a cúpula e da periferia para o centro, nas quais se implante a vivência da democracia direta, a livre eleição e revogação, em qualquer momento, das decisões, dos cargos e dos acordos. (Nascimento, 2003:08).

3.4.2 Conceito

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 extrapole 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 quando exista um sistema de representações com delegados eleitos, essas representações somente serão efetivas se os representantes forem 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 inventividade 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.

Esse mesmo autor destaca, ainda, que um processo de mudanças como este será certamente, permeado de contradições e conflitos. As diferenças sociais, especialmente as ocupacionais, denotam grande heterogeneidade social e, conseqüentemente, grandes diferenças de interesses. Neste contexto, torna-se necessário que, paralelamente, à tarefa política, os programas que reconheçam a diversidade e a complexidade, favorecendo também o estabelecimento do diálogo e a formação de alianças, sejam observados e destacados.

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.

Dentro dessa mesma concepção, Motta (1981) apresenta as relações entre burocracia e capitalismo, demonstrando que as virtudes da burocracia são as virtudes do capitalismo: um mundo de dominação e de falta de sentido. Em outra de suas obras, Motta (1984) afirma que ao se considerar participação como a realização de algum nível de proximidade com relação ao poder instituído, a autogestão não é mais participação, mas o exercício do poder de modo autônomo.

Tragtenberg (1987, p. 23), por sua vez, identifica participação com a democratização radical da sociedade: "uma real participação exige a auto-organização e autodeterminação das massas, muito difícil de se realizar na estrutura hierárquica rígida". Além disso, considera que:

A autêntica autoconsciência implica na produção de uma coerência básica, em que estejam claramente explicitadas as relações entre meios e fins. Essa exigência é totalmente contrastante com a da organização de congressos sobre 'participação', 'controle operário' ou 'autogestão' onde burocratas pontificam; da mesma forma que consideramos irracional e desonesta a postura daqueles que falam da libertação e da autogestão exercida pelos trabalhadores e na prática mantém a crença de que os líderes são indispensáveis às propostas de mudança social.

(...) Organizações ou partidos estruturados hierarquicamente e de direção autoritária só podem criar sociedades à sua própria imagem e semelhança, (Tragtenberg,1987:27).

Para Carvalho (1983), a autogestão se apresenta como um sistema de organização democraticamente superior à democracia formal praticada no capitalismo ocidental, pois dá aos indivíduos o poder de tomar decisões relacionadas às áreas mais essenciais de seu próprio interesse.

Cançado (2007) declara que a autogestão consiste no nível pleno de participação alcançado pelos membros de um grupo, pois cabe a todos determinar objetivos, escolher os meios para alcançá-los e estabelecer as regras do processo. Assim, pode-se dizer que esse sistema se apresenta como uma nova forma de organizar o trabalho, não havendo submissão a uma autoridade e nem separação entre comandantes e comandados. Sua viabilidade, portanto, está vinculada à posse coletiva dos meios de produção, em que a participação constitui ato a que se tem o direito e o dever de exercer.

A autogestão é a unidade para a qual seus membros formam um grupo que se governa a si mesmo. Grupos de pessoas enfrentando uma situação comum são grupos autogovernados, seja no trabalho, na comunidade ou no país como um todo. Em uma organização de autogestão a coletividade exerce os poderes do governo por meio da ação direta. Por isso, a autogestão só pode acontecer realmente, quando os trabalhadores é que controlam os meios e os produtos da produção. Esse controle pode ser percebido, ao se observar o direito de participação nas tomadas de decisões e na educação constante do grupo, no intuito de entender os valores e objetivos da organização, (Singer, 2002).

Isso se justifica na afirmação de Verardo (2005): para ele, a autogestão é, antes de tudo, um movimento e uma forma organizacional de empreendimentos coletivos, em que se combinam a cooperação do conjunto dos trabalhadores diretamente envolvidos com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio em todas as suas dimensões. A autogestão caracteriza-se como processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar seu dimensionamento humano, envolvendo sujeitos que produzem e decidem. Em

outras palavras, autogestão é uma administração democrática onde os trabalhadores devem ter acesso à informação de tudo o que acontece na empresa para definir metas de produção, política de investimentos e modernização e política de pessoal.

Assim, por fim, torna-se importante, mais uma vez, destacar que um processo de mudanças como este será, certamente, 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 é não só 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).

Relacionado aos conceitos e princípios da autogestão, encontra-se o movimento de Economia Solidária, por meio de suas diversas experiências teóricas e empíricas, que será tratado a seguir.

3.5 Economia Solidária

3.5.1 Primórdios da economia solidária

De acordo com Singer (2000), a Economia Solidária foi inventada por trabalhadores, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego. No intuito de recuperar trabalho e autonomia econômica, alguns trabalhadores criaram cooperativas, como forma de garantia de trabalho. A estruturação dessas cooperativas pautava-se em valores básicos do movimento operário de igualdade e democracia.

Sobre a origem da economia solidária, Singer (2000, p.13), afirma que:

A economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo). A economia solidária não é criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados utópicos da primeira metade do século XIX (Owen, Fourier, Buchez, Proudhon, etc.) tenham dado contribuições decisivas ao seu desenvolvimento”, (Singer, 2000:13)

No Brasil, para encontrar as origens da economia solidária, parte-se das condições socioeconômicas e políticas das últimas décadas. As maiores experiências de economia solidária surgem frente à crise econômica brasileira e ao desemprego estrutural. Resgatando o processo do surgimento de experiências autogestionárias e solidárias, a atuação de movimentos sociais, sindicatos, ONGs, Igrejas, prefeituras e governos de esquerda é que dão suporte e promovem sua organização em fóruns, feiras, redes e tantas outras iniciativas,

mas também fazem a história da ação dos intelectuais para nomear e pesquisar este campo.

O que hoje é denominado de economia solidária ficou por décadas imerso e, ainda, o é, em muitos casos, no que a literatura científica chama de autogestão, cooperativismo, economia informal e economia popular.

3.5.2 Conceitos de economia solidária

A Economia Solidária vem se apresentando como uma resposta importante de trabalhadores e de comunidades pobres em relação às transformações ocorridas no mundo do trabalho. Para Singer (2002), a Economia Solidária é compreendida como o conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária.

Ainda segundo este autor, neste conjunto de atividades e formas de organização destacam-se quatro importantes características: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade. É necessário perceber que essas características, embora sejam complementares e nunca funcionem isoladamente, podem ser observadas e compreendidas objetivamente como categorias analíticas diferentes, mas sempre presentes na economia solidária. A economia solidária é entendida como mais uma estratégia de luta do movimento popular e operário contra o desemprego e a exclusão social.

A construção da economia solidária é uma destas estratégias. Ela aproveita a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista. Tudo leva a acreditar que a economia solidária permitirá, ao cabo de alguns anos, dar a

muitos, que esperam em vão um novo emprego, a oportunidade de se reintegrar à produção por conta própria individual ou coletivamente(...), (Singer, 2000:138).

O conceito de Economia Solidária varia de acordo com o autor ou movimento social, assim como a discussão sobre as bases teóricas de sustentação desta economia. Complementando a citação anterior, Singer (2002) compreende Economia Solidária como sendo:

Outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito a liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda. Em outras palavras, mesmo que toda atividade econômica fosse organizada em empreendimentos solidários, sempre haveria a necessidade de um poder público com a missão de captar parte dos ganhos acima do considerado socialmente necessário para redistribuir esta receita entre os que ganham abaixo do nível considerado como indispensável. Uma alternativa freqüentemente aventada para cumprir essa função é a renda cidadã, uma renda básica igual, entregue a todo e qualquer cidadão pelo Estado, que levantaria o fundo para esta renda mediante um imposto de renda progressivo, (Singer, 2002:10).

França Filho & Laville (2004) afirmam que a fim de um empreendimento compor a economia solidária, ele precisa efetivamente praticar os princípios da autogestão. Para esses autores, as relações existentes nos

empreendimentos precisam pautar-se pela prática democrática. Essa prática, no entanto, requer pleno conhecimento do empreendimento como um todo, pois, cada membro do grupo é responsável pelo empreendimento, participando plenamente dos resultados obtidos, sejam eles sobras ou prejuízos. Por não existirem níveis hierárquicos, a união entre os trabalhadores se torna imprescindível para o bom funcionamento da organização, visto que não há supervisão e vigilância para discipliná-los.

De forma geral, o indivíduo passa por uma inversão completa de situação quando deixa de ser assalariado e torna-se cooperado, pois para o assalariado as escolhas são limitadas e as decisões que o afetam são tomadas por superiores em função de razões que ele desconhece. Quando se torna cooperado, passa a ser membro de um coletivo, encarregado de tomar tais decisões em conjunto. Cada trabalhador é, nesse sentido, responsável por si, mas também, pelos demais, o que expande o conhecimento mútuo dos sócios e a importância de seu inter-relacionamento afetivo, (Singer, 2005).

3.5.3 Manifestações da economia solidária

O modo solidário de produção e distribuição parece, à primeira vista, um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias. Singer (2000 p.13), porém, assinala que "ele constitui uma síntese que supera ambos".

Para esse autor a economia solidária é ou poderá ser mais do que mera resposta à incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade desejosos e necessitados de trabalhar. Considera, ainda, que a economia solidária poderá ser o que em seus primórdios foi concebida para ser uma alternativa superior ao capitalismo. Superior não em termos econômicos estritos, ou seja, que as empresas solidárias regularmente superariam suas congêneres capitalistas, oferecendo aos mercados produtos ou serviços melhores em termos de preço e/ou qualidade. A economia solidária foi

concebida para ser uma alternativa superior ao proporcionar às pessoas que a adotam, como produtoras, poupadoras e consumidoras, condições melhores de sobrevivência, ao oferecer melhores condições econômicas e sociais.

Sendo assim, serão apresentadas quatro formas de manifestações da Economia Solidária, utilizando-se como exemplo aqui, a área de finanças, uma vez que o campo de atuação da economia solidária é muito vasto. São quatro universos de experiências, denominados como Comércio Justo ou Consumo Solidário, Finança Solidária, Economia sem Dinheiro ou Clube de Trocas e Empreendimentos Econômicos Solidários.

O Comércio Justo ou Consumo Solidário apresenta-se na forma de constituição de uma rede de consumidores capaz de sensibilizar a opinião pública acerca das condições de injustiça das regras do comércio internacional, empreendendo-se ações junto a grandes instâncias institucionais de decisão em matéria de política e de economia. Nesse contexto, Mance (2000, p. 30) destaca que:

Consumir um produto que possui as mesmas qualidades que os similares – sendo ou não um pouco mais caro – ou um produto que tenha uma qualidade um pouco inferior aos similares – embora seja também um pouco mais barato – com a finalidade indireta de promover o bem viver da coletividade (manter empregos, reduzir jornadas de trabalho, preservar ecossistemas, garantir serviços públicos não-estatais etc.) é o que denominamos aqui como consumo solidário.

Nessa mesma categoria de manifestação da economia solidária, ainda se apresenta a finança solidária, cujo objetivo principal é permitir que as pessoas excluídas dos sistemas bancários possam obter crédito de forma a conseguir seu próprio trabalho. Essa possibilidade existe, uma vez que a seleção dos projetos para obtenção de crédito é fundada sobre critérios de utilidade social, e, além

disso, existe uma preocupação com o acompanhamento efetivo do projeto durante todo o período que será financiado. Segundo Bertucci (2007), no Brasil, apresentam-se as seguintes experiências de desenvolvimento de finanças solidárias:

- Fundos Rotativos Solidários: os Fundos Rotativos Solidários nascem e se desenvolvem a partir de práticas culturais de empréstimos e trocas solidárias entre famílias, grupos, comunidades que foram se multiplicando sob diferentes formas.
- Rede de Cooperativas de Crédito: as cooperativas de crédito solidário têm base na cooperação, na autogestão e nas relações de proximidade estabelecidas nas comunidades locais. Elas são as formas de finanças solidárias institucionalmente mais antigas, sendo que grande parte delas têm sua origem ligadas aos fundos solidários, por onde consolidaram os valores e formas de autogestão, antes de se institucionalizar.
- Micro Crédito Solidário: organizações que, a partir dos anos 80, trabalham como parte da luta da afirmação dos micro-empresendimentos, desenvolveram-se sob diferentes formas. São bancos de organizações não-governamentais, bancos vinculados a governos municipais, estaduais, entidades de micro-crédito aos moldes do Banco de Bangladesh – combinando forma de financiamento com aval solidário e diretamente ligado às bases associativas, comunitárias.
- Rede de Bancos Solidários: a experiência dos Bancos Comunitários teve início com a criação do Banco Palmas em 1998, em Fortaleza – Ceará, numa comunidade da periferia da cidade denominada Conjunto Palmeira. A partir de 2004 essa

tecnologia social passou a ser desenvolvida em outros municípios, o que culminou com a criação da Rede Brasileira de Bancos Comunitários que hoje conta com 13 Bancos distribuídos em seis estados da federação, quais sejam: Ceará, Espírito Santo, Bahia, Maranhão, Mato Grosso do Sul e Piauí.

A “Economia sem Dinheiro” ou “Clubes de Trocas” são iniciativas que participam da criação de formas alternativas de trocas ou intercâmbios econômicos (em relação aos praticados segundo a lógica do mercado). Situam-se numa escala local e se articulam em redes como modo de organização territorial a fim de fazer face ao fenômeno da exclusão social.

A “Economia sem Dinheiro ou Clubes de Trocas”: uma inovação recente na economia solidária, reunindo pessoas que têm possibilidades de oferecer bens ou serviços à venda e precisariam comprar outros bens e serviços, mas não podem fazê-lo porque, para comprar, têm antes de vender e no seu meio não há quem tenha dinheiro para comprar sem ter vendido antes. Assim, são realizadas trocas solidárias, (Bertucci, 2007).

É importante destacar que, embora fossem apresentados nesta dissertação apenas exemplos de manifestação da economia solidária na área de finanças, o campo de atuação da economia solidária, e conseguinte das ITCPs, é muito mais amplo do que isso.

Assim, diante de oportunidades de emprego cada vez mais escassas, um número crescente de pessoas passou a organizar-se em grupos, para viabilizar alternativas de trabalho e renda para si e para sua família. A essa organização dá-se o nome de “Empreendimentos Econômicos Solidários”, que são associações, cooperativas, microempresas e empresas autogestionárias, onde são assumidos os riscos de viabilizar uma atividade econômica que lhes permita ter um trabalho e uma renda permanente e de cuja gestão e divisão dos resultados

todos participem. Esses empreendimentos são as principais organizações incubadas pelas ITCPs, sobretudo, as cooperativas populares.

Ao observar-se essa diversidade de experiências, pode-se dizer que a economia solidária desenha-se em um movimento multiforme de experiências. Seu ponto comum mostra a necessidade de recomposição das relações entre economia e sociedade, traduzindo, assim, sua preocupação atual diante da tendência acelerada de mercantilização da sociedade promovida por certa hegemonia do pensamento neoliberal.

4 METODOLOGIA

4.1 Universo da pesquisa

O universo dessa pesquisa compreende duas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, pertencentes à Rede de ITCPs, sendo elas as Incubadoras da Universidade Federal de São João Del Rei e da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Como critérios de seleção das ITCPs, para análise comparativa, 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.

4.2 Métodos

Para esta dissertação, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica, na qual foi levantado o acervo bibliográfico possível acerca do tema da pesquisa, publicado em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses, dentre outros. A bibliografia selecionada, pertinente ao tema de pesquisa, foi lida, fichada e sistematizada em forma de texto teórico.

Além disso, foi realizado um levantamento de dados quantitativos e uma pesquisa documental. Nessa fase foram levantadas todas as informações e dados secundários possíveis que caracterizaram, numericamente, as incubadoras em estudo. Isso significa saber sobre a história dessas organizações, estrutura organizacional e seu funcionamento. A pesquisa documental constitui o levantamento e sistematização dos processos e dos produtos resultantes da ação das ITCPs. Foram analisados todos os tipos de documentos possíveis, quais sejam, atas de reuniões, relatórios, notícias de jornais, estatuto, regimento

interno, dentre outros. Todos os documentos que foram gerados pelos atores sociais, desde a sua origem, constituem fonte de informação documental.

4.2.1 O modelo *cross-case* de análise

É uma modalidade de estudo de caso que consiste em estabelecer uma rede de informações advindas de casos específicos, mas que fazem parte de um mesmo programa, seja no âmbito local, regional ou nacional. O cruzamento de informações coletadas em cada caso permite, ao pesquisador, fazer inferências qualitativas e quantitativas das informações, aceitando, refutando ou criando hipóteses, e teorias. Esta é a situação desta pesquisa, pois cada ITCP constitui um caso específico a ser estudado. Assim, cada estudo de caso fornecerá informações fundamentais para compreender as ações da ITCP. O “estudo de caso das Incubadoras”, portanto, incluindo as instituições parceiras, formam o cenário adequado ao modelo *Cross-Case* de análise.

4.2.2. Grupo focal

Com o objetivo de obter informações qualitativas sobre as ITCPs foi utilizado nesta pesquisa o Método do Grupo Focal, (Kruger, 1994). Esse método é utilizado para um tipo especial de grupo, em que um animador coordena a discussão para identificar a tendência de percepções dos participantes do grupo, fundamentando-se nas atitudes e percepções relacionadas a conceitos, produtos, serviços, os quais são produtos de nosso ambiente e são influenciados pelas pessoas ao nosso redor. Esse método foi importante nesta pesquisa porque permitiu um aprofundamento qualitativo do tema teórico em questão “A Gestão da ITCP”. 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. Este método foi conduzido da seguinte forma:

- 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 pessoas, sendo elas três professores, um técnico administrativo e dois profissionais voluntários, todos membros da ITCP. 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 pessoas, sendo elas um professor, e cinco técnicos da INTECOOP, todos membros da Incubadora. Esses grupos permitiram a participação efetiva de todos os membros em torno do tema explorado.
- Nesta pesquisa o foco é a gestão das ITCPs, cujas questões foram colocadas de forma sequencial à discussão iniciada, tendo como orientação um roteiro de questões.
- Os participantes foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: diversidade de cursos, temporaneidade nas incubadoras e o grau de participação desses membros, nas atividades das Incubadoras. Essas pessoas debateram em profundidade o tema em questão. Para o desenvolvimento do grupo focal, teve-se como entrevistador e coordenador a própria pesquisadora, sendo auxiliada por outros pesquisadores, que exerceram as seguintes funções: ouvir, fazer anotações, observar, identificar oposições, conflitos e tirar fotos.

A opção, por essa técnica, o Grupo Focal, foi relevante para condução desta pesquisa devido à interação e a intervenção dos sujeitos na realidade

estudada, assegurando participação ativa e responsabilidade pelo processo. Além disso, os participantes demonstraram grande interesse pelo tema da pesquisa, visto que envolveu aspectos diretamente ligados à vida cotidiana do grupo.

A aplicação dessa técnica, ainda se justifica, por se tratar de um projeto que, além de agregar ensino, pesquisa e extensão, está também atrelado a um movimento maior, que é o movimento da economia solidária. Essa consideração pode ser observada no trabalho de Machado (2007), em que analisa que a técnica de Grupo Focal prevê a obtenção dos dados, com base nas discussões planejadas, onde participantes expressam suas percepções, crenças, valores, atitudes e representações sociais sobre uma questão específica em um ambiente acolhedor. A dinâmica da reunião consiste em uma sessão grupal em que os sujeitos do estudo discutem vários aspectos de um tópico específico.

4.2.3. Sistematização e análise das informações

A análise das informações foi feita após cada etapa do trabalho de campo, consistindo na checagem de todo material coletado, seja ele dados secundários ou primários, o que permitiu a orientação e realização da próxima etapa da pesquisa. Segundo Alencar (1999), a seqüência de análises parciais facilita a interação da pesquisa qualitativa.

É importante destacar os aspectos utilizados na análise comparativa entre as ITCPs, a saber:

- Resgate histórico.
- Volume de projetos incubados.
- Perfil dos grupos incubados.
- Metodologia de incubação.
- Situação institucional.

Segundo Bardin (1991), parte dos dados brutos, como os dados secundários, obtidos durante a coleta de informações, deverão ser primeiramente organizados para, posteriormente, serem analisados. Ao serem apresentados em tabelas, quadros, gráficos, figuras ou modelos, os mesmos poderão resumir e colocar em destaque as informações fornecidas para análise. Essa orientação metodológica foi seguida nesta pesquisa. No que se refere à sistematização das informações, seguiu-se a orientação apresentada por Alencar (1999), que define seis passos para organizá-la:

- As informações devem ser organizadas em relatos e transcrições.
- Todos os relatos devem ser lidos e relidos de maneira bastante minuciosa e exaustiva.
- De tais leituras originam-se as comparações, identificando as semelhanças e diferentes entre as incubadoras.
- Para as comparações resultam diferentes dimensões onde são estabelecidos códigos para classificação.
- Em seguida os conceitos são organizados em categorias e classificados entre si.
- O último seria a repetição interativa de trabalho de campo-análise, observando o refinamento analítico.

A sistematização das informações na pesquisa foi iniciada com um levantamento e fichamento de todos os dados secundários das duas incubadoras estudadas. Essas informações serviram de base para a elaboração do roteiro de questões para o grupo focal. A realização da técnica do grupo focal nas duas incubadoras, ocorreu primeiramente com o grupo formado pelos estudantes e, posteriormente, com o grupo formado pelos técnicos e professores. Após a

realização de cada grupo, as informações foram cruzadas com todas as informações coletadas pelos pesquisadores. Depois de se obter uma uniformidade nas 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.

4.2.4. Categorias teóricas de análise comparativa

No Quadro 1 são apresentadas as seis categorias analíticas comparativas utilizadas na pesquisa e os três tipos de gestão, também utilizados, com suas principais características. É importante destacar que, na reflexão teórica, remetemos a compreensão das categorias de análise.

QUADRO 1 Matriz comparativa entre categorias de análise e as características de três modelos de gestão.

CATEGORIAS	TIPOS DE GESTAO		
	Heterogestão	Gestão Social	Autogestão
1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições	Lucro	Cidadania e inclusão social	Transformação social (socialismo)
2. Estrutura Organizacional	Hierarquizada	Parcialmente horizontalizada	Totalmente horizontalizada
3. Parcerias	Relações de Dependência	Inter-Organizações interdependentes	Redes Autônomas
4. Gestão dos Recursos Físicos e Financeiros	Centralizado	Equitativo	Igualitário
5. Metodologia de Incubação	Intervenção Tutorial	Intervenção Participativa	Intervenção Participativa
6. Democracia Interna	Liberal	Representativa e Participativa	Deliberativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse quadro demonstra as principais características dos três modelos de gestão utilizados para a análise. É importante salientar que é apenas um parâmetro de análise, mas que não constitui um enquadramento das incubadoras, uma vez que seus processos de gestão são muito dinâmicos.

O conteúdo desse quadro foi retirado das referências teóricas utilizadas nas seções anteriores desta dissertação. As categorias analíticas, apresentadas na primeira coluna, representam os elementos que caracterizam as incubadoras no que diz respeito à gestão. Outros elementos poderiam ser agregados, no entanto, fez-se a escolha proposital das referidas categorias por considerá-las suficientes para atingir os objetivos propostos.

Assim, para cada categoria analítica, há uma característica correspondente ao modelo de gestão respectivo, de tal forma que se possa traçar um perfil de gestão das incubadoras. As características de cada modelo de gestão na matriz comparativa foram extraídas dos aspectos conceituais apresentados nas seções anteriores.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DAS INCUBADORAS

5.1 Perfil das ITCPs estudadas

Tomando-se como referência a matriz comparativa, apresentada na seção anterior, pode-se, metodologicamente, traçar o perfil de cada uma das incubadoras estudadas, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa.

5.2 INTECOOP/UFJF

5.2.1 Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições

De acordo com os resultados da pesquisa com os grupos de alunos, 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, estão sendo 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".

5.2.2 Estrutura organizacional

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

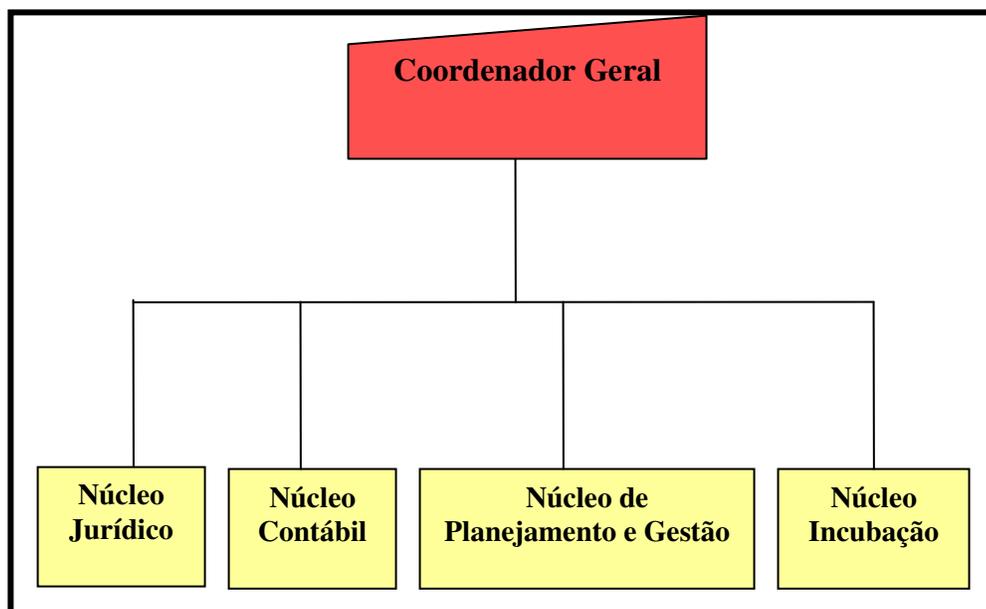


FIGURA 3 Estrutura organizacional da INTECOOP/UFJF

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta incubadora, a escolha do Coordenador Geral é feita pelo Reitor, através de uma lista tríplice, indicada pela equipe da INTECOOP/UFJF, de acordo com o seu regimento. Na estrutura da UFJF, o coordenador da INTECOOP/UFJF possui 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-se citar projetos relacionados a empreendimentos sócio-ambientais, 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 reestruturação, com a troca do coordenador geral e saída de alguns técnicos. Neste sentido,

(...) as atividades dos núcleos estão muito "soltas", não se tem mais as reuniões com todos os membros da INTECOOP/UFJF, assim não se discute e nem se conhece o que está sendo feito, as atividades estão muito setorizadas pelos núcleos.

Com relação ao trabalho dos núcleos, somente o de incubação atua diretamente no assessoramento aos empreendimentos. Os outros núcleos atuam diretamente na incubadora e como suporte a eventuais problemas com os empreendimentos, como por exemplo, o núcleo contábil. No que se refere à carga horária, cada um dos estudantes possui 20 ou 12 horas, dependendo do projeto.

Os estudantes, ainda, acreditam sim, 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 se encontra 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, uma vez que se apresenta como um dos órgãos que mais traz recurso para a UFJF e que apresenta uma "massa crítica" considerável.

5.2.3 Parcerias

Na INTECOOP/UFJF, geralmente, faz-se um protocolo de intenções com outras instituições, como as prefeituras, por exemplo com as quais são realizados convênios. 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. De acordo com os estudantes,

(...) as parcerias são fundamentais, pois algumas, entram com a parte técnica, como é o caso, por exemplo, da EMATER e da EMBRAPA, e outras podem, além de disponibilizar recursos, sede para os empreendimentos, como é o caso das prefeituras.

Dentre os principais parceiros citados, destacam-se:

- EMBRAPA
- EMATER/MG
- CNPq
- SENAES
- FMES
- Prefeitura Municipal de Matias Barbosa
- MDS
- Secretaria Estadual de Defesa Social

5.2.4 Gestão dos recursos físicos e financeiros

No que se refere aos financiamentos, a INTECOOP/UFJF possui vários projetos financiados. Um deles é financiado pela Prefeitura do Município de

Matias Barbosa. Em nível estadual, a incubadora possui um projeto financiado pela Secretaria de Defesa Social, com egressos do Sistema Penitenciário. Quanto ao federal, além do Programa Nacional de Incubação – PRONINC, eles possuem projetos financiados pelo Ministério de Desenvolvimento Social, de Agroalimentares e, ainda, projetos financiados pelo CNPq e pela Pró-Reitoria de Extensão da UFJF.

Os estudantes afirmam que não possuem muitas informações quanto aos recursos da incubadora. Afirmam, entretanto, que isso acontece muito por 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". Sendo assim, as prioridades são definidas pelos núcleos, com seus técnicos, professores e estudantes.

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 do prédio, 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". Todos os membros da Incubadora possuem livre acesso ao espaço da incubadora, respeitam as limitações de horários da própria universidade.

5.2.5 Metodologia de incubação

A metodologia da INTECOOP/UFJF possui como ações a mobilização e formação política dos trabalhadores, passando pela formalização do empreendimento, organização do espaço produtivo, discussão das relações de trabalho, planejamento e gestão. Para os estudantes, essa metodologia se baseia em princípios norteadores, como o cooperativismo popular, a autogestão e a economia solidária. Geralmente, o processo de incubação dura mais ou menos

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:

- 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.
- 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 acompanhados por formadores e bolsistas de extensão.
- 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 auto-gestão. Neste momento, ocorre também a avaliação do trabalho realizado pela Intecoop/UFJF junto ao incentivo a participação na RESJUF (Rede de Empreendimentos Solidários de Juiz de Fora e Região).

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 seja 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 trabalhadores, uma vez que busca uma perspectiva contrária ao capitalismo, uma alternativa, mudando o sujeito que é caracterizado como alienado. Além disso, prega uma divisão igualitária dos bens. 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.

5.2.6 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 se faz 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.

No que diz respeito à construção dos projetos, de acordo com os técnicos e professores, os projetos são construídos de forma coletiva, o que é confirmado no depoimento dos estudantes. Na elaboração do PRONINC, os estudantes não participaram. Os estudantes avaliaram que esse projeto 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".

No que diz respeito à participação dos membros da INTECOOP/UFJF, 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".

Quando perguntados pela instância de deliberação da INTECOOP/UFJF, os técnicos e professores afirmaram que não existe nenhuma instância deliberativa fixa. Os estudantes também afirmam que não existe uma instância deliberativa. Afirmam, entretanto, que, talvez, justamente por causa disso, as

decisões estão muito "soltas": "Não existem mais, com essa nova estruturação da INTECOOP/UFJF, discussão, mais votação".

5.3 ITCP/UFSJ

5.3.1 Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições

A ITCP/UFSJ, no que diz respeito aos seus objetivos, para os técnicos e professores, precisa ajudar na reflexão dos trabalhadores para em sua ocupação e renda. Entretanto, à medida que o trabalho com os grupos avança, os objetivos vão se ampliando (ou se transformando). A questão da geração de trabalho e renda, que se apresenta como objetivo principal, junta-se a outras questões, como o resgate da cidadania, objetivos acadêmicos, como a produção de conhecimento, e uma formação mais crítica e humana, além da formação e informação. Na visão dos estudantes:

(...)além do assessoramento aos grupos, no intuito de geração de trabalho, ocupação e renda, com inclusão social, é importante a disseminação do movimento da economia solidária, com a participação em Fóruns, Conselhos, uma vez que visa à transformação social.

5.3.2 Estrutura organizacional

Para os técnicos e professores, a figura do coordenador é simbólica, representativa, as ações da ITCP/UFSJ são "baseadas no debate, onde se 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 ainda, 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, reuniões estas de socialização, existe um repasse do acompanhamento dos grupos, a responsabilidade pelos empreendimentos, também, é dos alunos. São eles, por exemplo, que fazem os calendários. Na ITCP/UFSJ 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 há 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.

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”.

Para os estudantes não existe um consenso nem muitas informações sobre a institucionalização da ITCP/UFSJ. Alguns afirmaram no organograma da Universidade, a Incubadora está localizada como um braço da Reitoria. Outros já afirmaram que a ITCP se apresenta como um projeto de extensão.

5.3.3 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 e não diretamente com a ITCP, até mesmo por ela não ter personalidade jurídica. Com as prefeituras e com algumas instituições, como a Fundação Bradesco, por exemplo, "existem acordos, não por escrito, mas acordos de trabalho, que mesmo não sendo escritos, têm valor jurídico, porque teve a intenção". Tanto para os professores e técnicos, 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
- FINEP
- Rede de ITCPs
- Prefeituras Municipais
- FAPEMIG

- EMATER/MG
- Fórum Regional de Economia Solidária do Campo das Vertentes

5.3.4 Gestão dos recursos físicos e financeiros

Segundo depoimento dos 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 e equipamentos e na participação em eventos.

No que se refere às prioridades, os técnicos e professores afirmam que as prioridades na ITCP, no que diz respeito aos recursos, 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 do CTAN. Nesse mesmo local funcionam outros projetos que, inclusive, são parceiros da ITCP/UFSJ como por exemplo, o Centro Tecnológico de Produção Artesanal – CTPA.

Para os estudantes, o espaço da Incubadora na universidade:

(...) o espaço é muito bom, o problema é que se encontra subutilizado e não é administrado de forma coletiva, uma vez que somente poucos alunos têm acesso à chave da Incubadora, e os outros só podem entrar quando o técnico administrativo está na mesma o que, geralmente, não coincide com os nossos horários.

5.3.5 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. Além disso, são feitas reuniões com os grupos e entre os membros da própria incubadora, e essas acontecem semanalmente.

A metodologia de incubação da ITCP/UFSJ se baseia, principalmente, na estrutura apresentada na Tabela 2, conforme pode ser observado:

QUADRO 2 Estrutura do Processo Metodológico para Incubação

		Fases ou Categorias de ação	Atividades/técnicas	Observações
M O B I L I Z A Ç Ã O Estágio da mobilização Pré Intensiva Mantenedora		Caracterização	Definição da origem da demanda. Identificação do grupo, o seu perfil, suas demandas, suas 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 ITCP's, das pessoas do grupo que demandam o trabalho. Apresenta-se o processo. São discutidos os instrumentos elaborados e tomam-se as decisões.
		Organização	Treinamento para a organização do processo de produção e para constituição e gestão individual e coletiva. Debates sobre o coletivo e constituição ou não da entidade associada.	Quase sempre, a organização coincide com a mobilização intensiva.
		Ação Gestora	Inicia-se quando se inaugura a gerência do coletivo.	Pelos princípios e formato autogestores.

Fonte: GUERRA *et al* (2006:12)

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, ainda segundo os estudantes, é muito flexível.

Os técnicos e professores apresentaram 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.

Outro ponto fraco destacado foi a comunicação interna (boletim, dentre outros) 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 não a consideram, pois, esse ainda se encontra em construção. Acreditam que "no próprio processo de incubação existem muitas falhas que ainda não foram tratadas". 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 se baseia 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.

5.3.6 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". Na ITCP cada professor tem um nível, uns entendem mais de economia solidária, outros menos. A questão acadêmica também precisa ser considerada, o papel dos professores é o de orientação. 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.

Um outro ponto importante destacado pelos técnicos e professores é a garantia do processo dialógico, que existe dentro da Incubadora, por ter um diálogo em curso. Para eles, enquanto houver garantia de diálogo há um processo de democracia interna.

Para os estudantes, as decisões na ITCP/UFSJ são tomadas de forma coletiva, mas a execução dessas decisões, geralmente, não acontece conforme a

deliberação em assembléia. 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 pára, mesmo em momentos onde não haja recursos, como esse que em está se vivencia agora". Eles acreditam que poderia estar mais mobilizado, mas apresentam dois problemas, um "é o período de entre safra, com a finalização de um PRONINC e a aprovação do próximo". Um outro é que de julho para cá houve um conflito na Incubadora. Segundo relatos, esse conflito foi "fantástico", em termos de aprendizado, mas interferiu de alguma forma no trabalho da ITCP.

A resposta nua e crua é que não precisamos de muito recurso para trabalhar, entretanto, o ganho, sobretudo, para os grupos, quando há recursos, é muito maior, porque precisam de subsídios.

Ainda para os técnicos e professores, a Incubadora não pára, relatam também, que os próprios estudantes se juntaram e disseram: "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.

Ainda para eles, há alguns membros, estudantes, professores e voluntários que não deixariam que a Incubadora parasse, mesmo sem recursos.

No que se refere à instância de deliberação, tanto os técnicos e professores quanto os estudantes afirmaram ser a assembléia geral, realizada nas reuniões semanais.

5.4. Análise comparativa dos modelos de gestão das incubadoras estudadas

Assim, com base no referencial teórico estudado pôde-se discutir os modelos de gestão. Para isso, com base na Quadro 1 - Matriz comparativa entre categorias de análise e as características de três modelos de gestão, foram elaborados dois quadros, a fim de caracterizar, mais uma vez, ressaltando, de acordo com as categorias analíticas, em que modelo ou entre que modelos de gestão a INTECOOP/UFJF e ITCP/UFSJ se caracterizam, com base nos resultados apresentados no item 5.

5.4.1 – Perfil das ITCPs estudadas

QUADRO 3 Características do modelo de Gestão da INTECOOP/UFJF

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira categoria de análise, objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/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 objetivos sejam colocados em prática..Na segunda categoria, estrutura organizacional, como pode 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, pelas características de interorganizações.

Novamente, a INTECOOP/UFJF, em mais uma categoria de análise, a gestão dos recursos físicos e financeiros, 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.

No que diz respeito a sua metodologia de incubação, a INTECOOP/UFJF, também, apresenta-se em transição, entretanto, está entre a gestão social e a autogestão. Nesse aspecto, a Intecoop adota uma metodologia participativa que a aproxima da lógica autogestionária. Ao mesmo tempo que ela tem que ensinar autonomia aos empreendimentos incubados, ela deve demonstrar, na prática, que seus princípios são coerentes com a autogestão. Seus processos metodológicos estão na direção da autogestão, mesmo que não consiga atingi-los em sua integridade.

Por fim, a última categoria de análise da INTECOOP/UFJF, a democracia interna, encontra-se caracterizada no modelo da gestão social. Esse aspecto pode ser caracterizado por manifestar características de democracia deliberativa, uma vez que a tomada de decisão passa, na maioria das vezes, em assembléia geral.

QUADRO 4 Características do modelo de Gestão da ITCP/UFSJ

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira categoria de análise, objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições, a gestão da ITCP/UFSJ se caracteriza entre dois modelos de gestão, a gestão 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 a direciona para uma situação ao mesmo tempo competitiva e cooperativa entre os estagiários. Na segunda categoria, estrutura organizacional, assim como a INTECOOP/UFJF, a ITCP/UFSJ se

caracteriza 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, uma vez que os estagiários exigem regularidade e transparência nas atividades, circulam atas e são estabelecidos contratos formais com base em critérios e diálogos entre os diferentes atores sociais.

Com relação às parcerias, terceira categoria de análise, a ITCP/UFSJ, novamente, como a INTECOOP/UFJF, caracteriza-se como gestão social, sobretudo, pelas características interorganizacionais.

A gestão dos recursos físicos e financeiros, quarta categoria de análise, também se encontra entre a heterogestão e a gestão social, por que a gestão não é totalmente descentralizada, uma vez que nem todos os membros da incubadora têm acesso à sede e acesso a informações de forma transparente, como se exige na gestão social.

No que diz respeito a sua metodologia de incubação, a ITCP/UFSJ, também se apresenta em transição, está 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 também as interorganizações.

Por fim, a última categoria de análise da ITCP/UFSJ, a democracia interna, encontra-se caracterizada no modelo da gestão social, porque pode-se observar 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.

Após a identificação dos modelos de gestão que cada uma das incubadoras estudadas indicam, quanto a cada uma das categorias de análise, pode-se afirmar, a título de conclusão, que a INTECOOP/UFJF se apresenta

caracterizada como gestão social por sinalizar características de três categorias analíticas. Em duas categorias, essa incubadora apresenta características dos modelos de heterogestão e da gestão social, e em apenas uma categoria como autogestionária. A ITCP/UFSJ se apresenta dividida 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 quadros 3 e 4 demonstram 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 que já pode se aproximar, de certa forma, aos princípios norteadores das ITCPs. Destaca-se, ainda, a presença da principal característica da gestão social nas incubadoras estudadas, as interorganizações. Essa característica se aplica diretamente às ações das incubadoras.

Um modelo de gestão autogestionário erradicaria com relações do tipo dominante/dominado. Ao final dessa pesquisa, ficam algumas dúvidas com

relação à possibilidade efetiva de uma incubadora ser autogestionária. E alguns fatores merecem destaque.

O primeiro deles é a vinculação direta com uma instituição, ou seja, a Universidade na qual existe hierarquia. Outro fato é a rede de relações que existe em torno de uma incubadora, as parcerias estabelecidas. As exigências dos financiadores, com demandas muitas vezes prontas e com prazos determinados que, na maioria das vezes, não acompanham a dinâmica das ações dos grupos incubados e da própria incubadora. E, por último, o que ficou mais evidente, durante a pesquisa, foi a transitoriedade dos seus membros, sobretudo dos alunos, por estarem diretamente ligados ao dia-a-dia dos grupos incubados.

É bem verdade que uma incubadora que tenha características heterogestionárias na sua gestão, mesmo que justificadas por "questões culturais", não possa ter efetividade em seu processo e nem contribuir de forma concreta para que a gestão dos empreendimentos incubados seja de fato autogestionária. Por outro lado, se em uma incubadora existem tantos "empecilhos" para que seja autogestionária, um modelo de gestão social, com características também autogestionárias, seja de fato o seu "modelo ideal" de gestão, pautado em princípios democráticos e participativos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos fatores motivaram a realização deste estudo, mas um se destaca sobremaneira. Ao longo de toda a minha vida acadêmica, venho trabalhando com as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. Suas práticas metodológicas, sempre se afirmando pautadas nos princípios da economia solidária e da autogestão, constantemente foram para mim uma incógnita, ou seja, se isso realmente se refletia no dia-a-dia, nas incubadoras. Assim, ao término dessa dissertação voltamos ao seu objetivo geral que era analisar a gestão de duas incubadoras que compõem a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

A fim de que esse objetivo fosse alcançado, traçamos alguns caminhos. Procurou-se inicialmente analisar as organizações que seriam estudadas, isto é, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Universidade Federal de São João Del Rei. Após a análise dessas organizações, procurou-se estudar alguns modelos de gestão, sendo eles, a heterogestão, a gestão social e a autogestão, afim de que pudéssemos "classificar" em qual, ou entre quais modelos de gestão, as ITCPs se classificavam. Para isso, foram criadas seis categorias analíticas comparativas.

Essas categorias serviram para classificar as incubadoras, de acordo com três modelos de gestão: a heterogestão, a gestão social e autogestão, apresentando suas principais características. Além disso, o roteiro de perguntas para o grupo focal, também foi dividido nessas mesmas categorias analíticas, de modo que se pudesse avaliar qual o modelo de gestão era exercido pelas duas incubadoras estudadas.

Mais uma vez, torna-se importante salientar que essas características procuraram representar apenas um parâmetro de análise, não constituindo,

assim, um enquadramento das ITCPs, por essas apresentarem processos de gestão dinâmicos ao longo do tempo.

Ao final deste trabalho, pode-se concluir que tanto a INTECOOP/UFJF quanto a ITCP/UFSJ, possuem um modelo de gestão híbrido, com características dos três modelos estudados, a heterogestão, a gestão social e a autogestão, embora com um predomínio por características da gestão social.

Suas práticas ainda se encontram distantes de práticas totalmente autogestionárias, como pôde ser comprovado. Entre os dados empíricos e teóricos coletados, ficou evidente as limitações para que uma incubadora seja de fato autogestionária, conforme foi apresentado anteriormente.

Um outro fato que ficou evidenciado na pesquisa é que as duas Incubadoras passam por momentos de "transição". A INTECOOP/ UFJF passou por uma mudança de coordenador e a ITCP/UFSJ está, como eles mesmos disseram, em um período de "entressafra", entre dois PRONINCs. Pode ser que esses fatores estejam influenciando, de alguma maneira, a gestão adotada.

Assim, frente a essas evidências, deparamo-nos com uma outra questão: é necessário que uma incubadora seja autogestionária e suas ações sejam de fato participativas, democráticas e efetivas?

Ao buscar respostas, uma constatação fica evidente: para que a gestão das incubadoras seja de fato, minimamente, democrática, é necessário maior participação de todos os seus membros, com consciência crítica, de modo que todos os seus processos sejam realmente democráticos, efetivos e aliados a práticas emancipatórias.

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, objeto do presente estudo. As ITCPs, embora sejam organizações diferenciadas, possuem propósitos semelhantes, uma vez que atuam em contextos também semelhantes, em diferentes regiões. Elas

possuem princípios norteadores comuns de suas ações, princípios estes fundamentados na economia solidária e na autogestão. No que diz respeito ao aparato institucional de cada incubadora neste estudo, pode-se observar semelhanças, uma vez que se trata de duas universidades federais, situadas no estado de Minas Gerais. A forma como ocorrem as relações interorganizacionais, entretanto, é muito diferenciada. E, por último, é importante salientar que as metodologias de incubação e os resultados obtidos pelo processo de incubação são, também, diferenciados. Pode-se dizer, portanto, que as ITCPs se associam pela complementaridade, pela busca do diferente, a fim de cooperar para atingir um resultado comum, qual seja, a inclusão social de trabalhadores desempregados ou em situação de trabalho precarizado.

Este modelo precisa ser aperfeiçoado, a partir dos elementos teóricos apresentados por Fischer (2002) e por Tenório (2005) e pelos resultados desta pesquisa sobre as incubadoras da UFJF e da UFSJ. Uma sugestão neste sentido pode ser a adaptação da Figura 2 Organizações e Interorganizações para a gestão das incubadoras. Esta adaptação ficaria da seguinte forma:

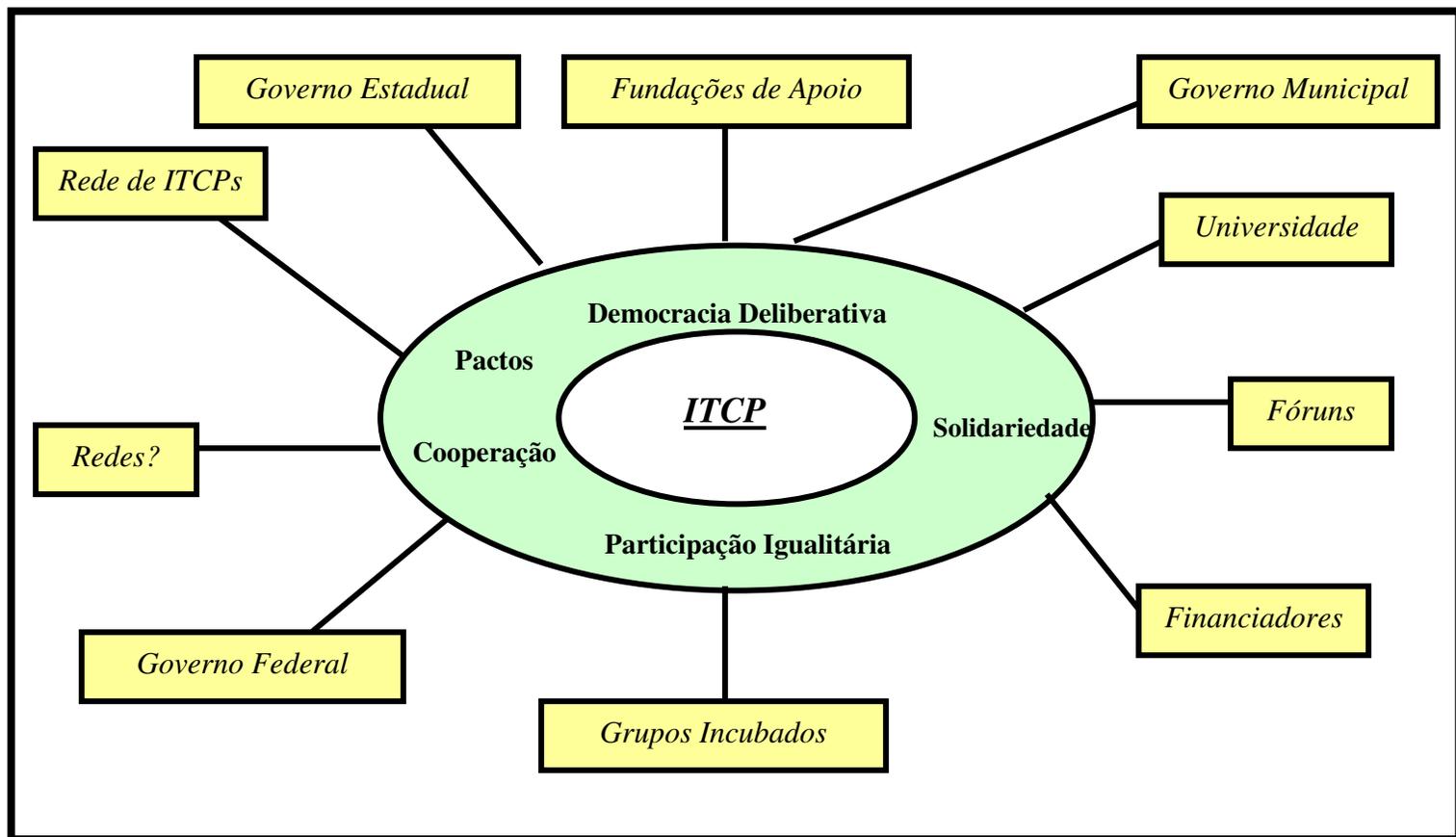


FIGURA 4 Modelo de Gestão Social para as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, vale lembrar que um tema de pesquisa importante, relacionado com a gestão social das ITCPs, que outros pesquisadores podem desenvolver a partir deste estudo, está relacionado aos “indicadores de gestão social” para as incubadoras e para a rede de incubadoras.

A proposta de criação de um modelo de gestão para as incubadoras, baseado na gestão social se justifica pelas evidências presentes nos resultados desta pesquisa.

A gestão social 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 isso, precisam ser agregados princípios participativos, uma vez que em uma organização, cujo modelo de gestão é social, a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação.

Um outro fator importante a ser destacado é com relação às interorganizações. O processo de desenvolvimento é mobilizado por organizações que trabalham juntas, tendo como principal característica a hibridização. Essas interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, embora tenham propósitos comuns, isto é, integradas, que é o caso das ITCPs. Esse modelo que prioriza a relação com instituições parceiras, pôde ser evidenciado na pesquisa, uma vez que tanto no processo de acompanhamento aos grupos incubados como na sua própria gestão, as duas incubadoras apresentam características de atuação diretamente relacionada às instituições parceiras.

Assim, a atuação das incubadoras contribui diretamente para a construção social do desenvolvimento local, baseada na gestão social, uma vez que ela se alia a outras organizações, que cooperam no intuito de atingir um

resultado comum, isto é, a inclusão social e econômica de trabalhadores e trabalhadoras.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, J.C. **Estratégia e oportunidades locais**: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE, Rio de Janeiro.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BERTUCCI, A. Finanças solidárias. **Caderno do Fórum Brasileiro de Economia Solidária**, 2007.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios da prática. Salvador: IES, 2007. (Cadernos do IES, 1).

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

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

CARVALHO, N. V. de. **Autogestão**: o governo pela autonomia. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CASTORIADIS, C. “ Autogestão e hierarquia”. In: _____. **Socialismo ou barbárie**: o conteúdo do socialismo. 1983. p.211

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

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

FISCHER, T. **Poderes locais, gestão e desenvolvimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

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

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

FOLLET, M. P. **Dynamic administration**. Londres: Pitman, 1973. (The collected papers of Mary Parker Follet).

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIVIZZO, S. B. **Limites e possibilidades da economia solidária no contexto das transformações do mundo o trabalho: a experiência da incubadora de cooperativas populares da Universidade Católica de Pelotas**. 2006. 110 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GIDDENS, A. **A terceira via**. Rio de Janeiro: Record, 1999. 173 p.

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.

GUIMARÃES, G. Incubadoras tecnológica 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: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 111-122.

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

MACHADO, V. B. **Estudo sobre a formação de competências do estudante de graduação em enfermagem na vivência (simulada) em uma Clínica de Enfermagem**. 2007. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem, Ribeirão Preto, SP.

MANCE, E. **A revolução das redes**: a colaboração solidária como alternativa pós capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 2000.

MANDEL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.

MISOCZKY, M. C. A.; OLIVERA, R. P. de; PASSOS, R. P. Reflexões sobre a autogestão a partir da experiência da Cidade das Cidades. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11, p. 183-198, 2004. Edição Especial.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão** – a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F. C. P. **Participação e Co-gestão**: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo, Livraria Pioneira, 1992.

MOTTA, P. R. A ciência e a arte de ser dirigente. In: _____. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 26-48.

NASCIMENTO, C. A. Autogestão e o “Novo Cooperativismo”. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE AUTOGESTÃO, 2003, Joinville. **Anais...** Joinville, FURB, 2003.

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.

OLIVEIRA, B. A. M.; ALVES, F. K. N.; PONTELO, T. C. As contribuições das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares para o desenvolvimento da economia solidária e para a construção de um novo modelo de extensão universitária. In: ABREU, J. C. **Cooperativismo popular e redes solidárias**. São Paulo: All Print, 2007. p. 121-132.

PEREIRA, J. R. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In: CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA JÚNIOR, J. T. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão**: as experiências de Palmas/TO. Palmas: NESol/UFT, 2007. v. 1. 320p.

- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 126 p.
- SINGER, P. A economia solidária no governo federal. **Mercado de Trabalho**, IPEA, n. 24, p. 2-5, ago. 2004.
- SINGER, P.; SOUZA, A. (Org.). **A economia solidária no Brasil**: autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Cortez, 2000. 360 p.
- 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.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- 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.
- 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.
- TOLEDO, D. A. C.; GUERRA, A. C.; OLIVEIRA, B. A. M. A contribuição das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares para a extensão universitária. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- TRAGTENBERG, M. Administração, poder e ideologia. São Paulo: Moraes, 1980.
- TRAGTENBERG, M. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1933/1939). In: MOTTA, F. C. P., **Participação e participações**: ensaios sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987. p.21-60.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.

VERARDO, L. Construindo a autogestão e parceria solidária. In: MELLO, S. L. de (Org.). **Economia solidária e autogestão**: encontros internacionais. São Paulo: NESOL/USP/ITCP/USP/PW, 2005.

ANEXO

Roteiro do Grupo Focal

ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL

1. Objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos entre os membros e as instituições.

1. Quais os objetivos declarados e aqueles efetivamente colocados em prática?
2. Todos dentro e fora da ITCP possuem problemas, necessidades, interesses e objetivos comuns ou são diferentes?
3. Há convergência entre os objetivos, interesses, etc.?

2. Estrutura Organizacional da ITCP

1. Como está estruturada a e com funciona a coordenação da ITCP?
2. Como funciona o processo de seleção, formação e atuação dos estudantes?
3. Como a ITCP está institucionalizada dentro da Universidade?
4. Como a ITCP é vista pela Universidade?

3. Relações formais com as instituições parceiras (Diagrama de Venn)

1. Há convênio, contrato, protocolo de intenções, entre a ITCP e as instituições parceiras?
2. Como se dá esta parceria efetivamente?
3. Qual a importância e atuação das instituições parceiras?
(Diagrama de Venn)

4. Recursos Físicos e Financeiros

1. De onde vem o dinheiro e para onde vai? (Entra e sai)
2. Como são definidas as prioridades dentro da ITCP?
3. Os empreendimentos incubados possuem sede dentro ou fora da Universidade?
4. A ITCP tem sede própria? Como estes espaços físicos são gerenciados e/ou valorizados?

5. Metodologia de Incubação (métodos e técnicas)

1. Qual o processo metodológico adotado pela ITCP?
2. Quais os métodos e técnicas utilizados?

3. Quais os pontos fracos e as potencialidades do processo de incubação?
4. Como vocês avaliam a efetividade deste processo?
5. As cooperativas incubadas são selecionadas e obtiveram êxito, problemas, etc.?
6. Incuba só cooperativas? O que mais? Por quê?

6. Democracia Interna (Processo decisório)

1. Como são tomadas as decisões dentro da ITCP?
2. Como tem sido a participação dos membros?
3. Qual a instância de deliberação? Assembléia Geral, reuniões ou outro espaço.

¹ Disponível em <http://www.itcp.coppe.ufri.br/>

² Disponível em: <http://www.intecoop.ufjf.br/>

³ Disponível em: <http://www.intecoop.ufjf.br/>

⁴ Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/itcp>

⁵ Disponível em: <http://www.acompanhamentoproninc.org.br/down-sem-1/UFSJ.pdf>