

# "Quem Educa os Educadores?"<sup>1</sup> A Autogestão e os Processos de Formação nas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares<sup>2</sup>

*"Who educates the educators?"<sup>1</sup> Self-management and Training Procedures in Technological Incubators of Popular Cooperatives*

Daniel Calbino<sup>3</sup> & Ana Paula Paes de Paula  
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

---

## Resumo

Nos últimos anos, vem se observando o surgimento de diversos órgãos de apoio às iniciativas solidárias. Entre esses órgãos, estão as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs). Nesse contexto, o artigo tem como objetivo identificar se a ITCP/UNEB, a ITES/UFBA e a INCOOP/UFSCar se estruturam de modo autogestionário e se realizam atividades educativas formais. A pesquisa se caracterizou pela natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas e revisões documentais. Para o tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram que, não há uma proposta mais sólida de realização de debates sobre sua teoria e prática. A preocupação parece ser mais o aspecto técnico da incubação do que as reflexões que engendram a própria incubação e que remetem à economia solidária e autogestão. Nesse sentido, parece existir uma dificuldade prática para o exercício da autocritica nas incubadoras.

*Palavras-chave:* Economia Solidária, Autogestão, Educação, Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

## Abstract

In recent years, several agencies have been created to support solidarity initiatives. Among these agencies are technology incubators of popular cooperatives (ITCPs). Within this context, the article aims to identify whether the ITCP/UNEB, the ITES/UFBA, and the INCOOP/UFSCar are structured in a self-management way and whether they perform formal education activities. The research had a qualitative nature, by means of semi-structured interviews and documentary reviews. For the analysis of the data, we adopted the content analysis. The survey results showed that there is not a more solid proposal to hold discussions about its theory and practice. The concern seems to be the most technical aspect of incubation than the thoughts that generate the incubation itself and which remit to the solidarity economy and self-management. In this sense, there seems to be a practical difficulty for the exercise of self-criticism in the incubators.

*Key words:* Solidarity Economy, Self-management, Education, Technology Incubators of Popular Cooperatives.

---

<sup>1</sup> Frase atribuída à Karl Marx e que anima debates entre educadores e pedagogos. – Sentence attributed to Karl Marx and which triggers debates among educators and pedagogues

<sup>2</sup> Apoio: FAPEMIG

<sup>3</sup> Contato: [dcalbino@yahoo.com.br](mailto:dcalbino@yahoo.com.br)

Desde as crises econômicas e sociais do final da década de 1980, a proposta de uma economia solidária tem se fortalecido, com o objetivo de sanar tanto as questões do desemprego quanto para atender como um projeto político de contraponto à economia capitalista (Pochmann, 2004; Santana Junior, 2007). Nesse sentido, observa-se o crescimento de diversos empreendimentos solidários que se estruturam de modo autogestionário e buscam socializar o capital, distribuir as sobras equitativamente e realizar coletivamente a gestão e a tomada de decisões.

Observa-se também o surgimento de diversos órgãos de apoio às iniciativas solidárias. Entre esses órgãos, que surgiram na década de 1990, estão as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs). As incubadoras, em sua maioria, estão ligadas às diversas universidades do país e têm por objetivo utilizar os recursos humanos e os conhecimentos da universidade na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores para a construção de atividades autogestionárias (Guimarães, 1999).

No contexto dessa efervescência no fomento dos empreendimentos solidários, emergem as seguintes questões: como as ITCPs têm realizado seu modo de gestão? Esta ocorre de modo autogestionário, conforme propõem para suas incubadas ou se encontra repleta de contradições? As incubadoras conseguem tempo para realizar debates políticos e cursos de formação entre seus membros? Isso não deveria ser fundamental, visto que sua função é formar?

Com base nessas questões, o artigo tem como objetivo central identificar se a ITCP/UNEB, a ITES/UFBA e a INCOOP/UFSCar se estruturam de modo autogestionário e se realizam atividades educativas formais com o intuito de compreender como ocorrem seus processos de formação. A premissa que engendra este artigo é que o funcionamento, de acordo com os princípios autogestionários, é parte integrante do processo de formação de seus membros e que as atividades formativas deveriam ser prioritárias em uma incubadora, uma vez que formar é seu propósito principal.

A justificativa para a escolha dessas três incubadoras como objeto de estudo é o fato de

elas serem consideradas, em uma pesquisa recente, uma referência nos processos de formação e nas atividades de incubação no Brasil<sup>1</sup>. Acredita-se que compreender essas questões a partir do estudo das três incubadoras pode ser uma contribuição para o fortalecimento das bases autogestionárias na economia solidária, bem como para a reflexão e avaliação das atividades que as ITCPs vêm desenvolvendo.

### A Economia Solidária

Conforme expõem Pochmann (2004) e Santana Junior (2007), a proposta de uma economia solidária se fortaleceu na década de 1990 devido à junção de dois fatores específicos. O primeiro diz respeito ao aparecimento de um enorme excedente de mão de obra em escala global. Observou-se uma contenção do segmento organizado do trabalho, principalmente dos setores assalariados regulares e homogêneos das empresas capitalistas. Além do desemprego formal, constatou-se a ampliação do segmento não-organizado do trabalho, responsável por ocupações precárias e heterogêneas oriundas de um setor informal.

O segundo fator foi a busca por modos alternativos de gestão ao sistema capitalista, principalmente em um contexto marcado pelo fracasso das propostas políticas de cunho social. Assim, militantes, em sua maioria antineoliberais, que vieram de diversos movimentos sociais críticos e engajados na construção de alternativas de organização social e laboral, encontraram na proposta de economia solidária uma saída política, capaz de fazer frente ao capitalismo e gerar trabalho e renda para os setores excluídos da

<sup>1</sup> Estudos de Calbino (2010) realizados com 45 incubadoras do país vinculadas à Rede de ITCPs, indicaram as três incubadoras como referência nas atividades de incubação e no fomento à criação de empreendimentos solidários. Foram utilizados os seguintes itens critérios para a seleção das três incubadoras:

- (1) Desenvolvem atividades de formação técnica.
- (2) Desenvolvem atividades de formação política: ideológica e organizacional.
- (3) Desenvolvem de maneira formal e/ou formal e informal e cursos de formação política.
- (4) Realizam mais de 30 horas por ano em cursos de formação política e técnica.
- (5) Possuem equilíbrio entre quem ministra os cursos de formação política (estagiários, técnicos, professores apoiadores e coordenadores).
- (6) Criam seus próprios materiais de formação política.
- (7) Visualizam a economia solidária como uma possível estratégia de mudanças sociais.
- (8) Debatem internamente a temática de “economia solidária”.
- (9) Desenvolvem pesquisas e grupos de estudo em economia solidária.

sociedade.

Para Santana Junior (2007), a economia solidária não aparece somente diante da crise econômica e política como consequência do atual sistema de economia mercantil. Trata-se de um processo histórico e de continuidade de determinados processos sociais, que simultaneamente apresentam novas formas de manifestação social. Um indicador disso é sua similaridade com os princípios do cooperativismo do início do século XIX, que foram inseridos pelos socialistas utópicos e libertários, como Robert Owen, Saint-Simon, Louis Blanc, Fourier e Proudhon. O cooperativismo daquele contexto surgiu como uma resposta ao espantoso empobrecimento dos artesãos, provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. O pensamento desses autores visava a um novo modelo de vida e à busca pela emancipação, com a proposta de modelos alternativos de produção (Singer, 2002). Apesar das divergências epistemológicas entre os socialistas utópicos e libertários, pois alguns propunham a estruturação da sociedade com parceria do Estado (Blanc e Owen), pela destituição do mesmo (Proudhon e Fourier), ou a busca da emancipação na constituição de uma nova ciência (Saint-Simon), esses autores comungavam de pontos em comum: uma proposta para que os trabalhadores se reunissem em associações e cooperativas e rompessem com a estrutura assalariada, tornando-se donos dos meios de produção, com direito de participarem dos processos de decisão das organizações.

Assim, o cooperativismo do século XIX se pautou em uma proposta autogestionária, na qual não haveria divisão do trabalho e, conseqüentemente, a separação entre o trabalho intelectual e o manual: todos seriam donos dos meios de produção, e as decisões seriam tomadas de maneira coletiva. Atualmente, essas propostas parecem ter se tornado a base da economia solidária. O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (s/d), que é um órgão formado por diversas entidades públicas, da sociedade civil e movimentos sociais, define a economia solidária como

um projeto emancipatório que não se restringe a mitigar os problemas sociais gerados pela

globalização neoliberal, mas trata-se de um projeto de desenvolvimento integral que visa a sustentabilidade, a justiça econômica, social, cultural e ambiental e a democracia participativa. Ela se fundamenta na cultura da cooperação da solidariedade e da partilha, rejeitando as práticas da competição, da exploração e da lucratividade capitalista (*online*).

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

Já França e Laville (2004), França (2008), Mance (1999) e Arroyo e Schuch (2006) acreditam que, além de ser um projeto político, que se estrutura além do capital, a economia solidária pode ser estruturada via redes solidárias. "Ela se estrutura a partir de empreendimentos que operam em qualquer dimensão de alguma forma associativista, como cooperativa ou associação, fórum, grupo, rede *etc.*" (Arroyo & Schuch, 2006, p. 20).

Assim, pode-se tentar traçar alguns pontos em comum nestas definições: trata-se de um projeto que busca valores de solidariedade, que se condensa no coletivo, se estrutura em um modelo autogestionário e que possui uma estratégia de produção voltada para as necessidades, tomada de decisões coletiva e distribuição de renda e capital equitativas. Observa-se também como essas bases se assemelham com as do cooperativismo do século XIX; todavia, hoje, com novas manifestações, que serão apresentadas em seguida.

Segundo França e Laville (2004), resumidamente, a economia solidária manifesta-se por meio de quatro formas: o comércio justo ou consumo solidário, as finanças solidárias, os clubes de trocas e os empreendimentos econômicos

solidários. O comércio justo são redes de consumidores que buscam sensibilizar a opinião pública, apontando as injustiças das regras de comércio internacional e empreendendo ações perante as grandes instâncias institucionais de decisão em matéria de política e economia. Busca-se consumir produtos que tenham a preocupação com o desenvolvimento sustentável, gerando empregos e preservando o meio ambiente. Ainda, propõe-se encontrar canais de distribuição para pequenos produtores, em geral, de produtos agrícolas e artesanais, e organizados em cooperativas, a fim de eliminar ao máximo o número de intermediários entre o produtor e o consumidor. Em síntese, propõem-se melhorias na sociedade via conscientização do consumo.

As finanças solidárias têm por objetivo fornecer crédito às pessoas excluídas dos sistemas bancários, a fim de criarem seu próprio emprego. Estão fundadas sobre critérios de utilidade social, ou seja, no financiamento de empreendimentos que visam à coletividade, em um trabalho de luta contra a exclusão, de preservação ambiental, de ação cultural e de desenvolvimento local. Existe também uma preocupação com o acompanhamento efetivo de projetos durante o período de financiamento para comprovar se seguem essas propostas.

A economia sem dinheiro, ou clubes de trocas, é uma iniciativa que visa à criação de formas alternativas de trocas ou intercâmbios econômicos em relação àquelas praticadas segundo uma lógica de mercado. Geralmente, situa-se em uma escala local e se articula em redes como modo de organização para comprar e trocar produtos, a fim de fazer face ao fenômeno da exclusão social. Existe ainda uma moeda social de valor fictício, que serve de instrumento de troca de mercadorias no grupo.

Por fim, os empreendimentos econômicos solidários podem ser caracterizados pelas associações, cooperativas populares e empresas ocupadas por trabalhadores que se organizam de modo autogestionário, socializando o capital e as sobras e realizando a gestão e as tomadas de decisões coletivamente.

### **As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: definições e origens**

As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares podem ser definidas como instituições destinadas a assessorar grupos de trabalhadores no processo de constituição de uma cooperativa popular, assim como no acesso ao mercado, na elaboração de projetos, na definição de processo e produto, no acompanhamento e na capacitação dos cooperados, na administração, no planejamento e na contabilidade, entre outras áreas importantes para a consolidação do empreendimento. Nesse sentido, o objetivo das incubadoras é disponibilizar o conhecimento acadêmico às cooperativas populares, contribuindo para a formação e consolidação de iniciativas econômicas autogestionárias, viáveis economicamente e geridas solidariamente (ITCP/COPPE/UFRJ, 1998).

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

Quanto ao surgimento das ITCPs, pode-se dizer que foram inspiradas pelo programa Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, idealizado pelo sociólogo Hebert de Souza, o Betinho, que tinha como proposta articular um trabalho de pesquisa e extensão nas universidades que atendesse às camadas populares da sociedade e fomentasse a pesquisa no campo da economia solidária na academia (Pereira, 2002).

A busca por iniciativas que gerassem trabalho e renda fez com que professores da Fundação Oswaldo Cruz e da Universidade de Santa Maria (Rio Grande do Sul) criassem uma cooperativa popular formada por moradores da região da Maré (Rio de Janeiro) que pudesse prestar serviços para a própria Fiocruz, o que resultou no surgimento da Cooperativa de Manguinhos (Pereira, 2002). Segundo Bocayuva (2001), a construção da cooperativa permitiu repensar o entendimento das

relações e dinâmicas no espaço urbano e do trabalho com as comunidades faveladas.

Fruto dessa experiência bem sucedida e para apoiar outras cooperativas que pudessem surgir na cidade do Rio de Janeiro, os professores e estudantes do Centro de Pós-Graduação de Engenharia da UFRJ/COPPE criaram, em 1995, a primeira incubadora de cooperativas populares. Após a criação da primeira ITCP brasileira, o aumento do interesse pela questão e o apoio dos órgãos de fomento possibilitaram o surgimento de outras iniciativas, de modo que atualmente se estimam aproximadamente 120 incubadoras no país.

### **Limites e Desafios para a Economia Solidária no Brasil**

Apesar do avanço das iniciativas de economia solidária e do apoio angariado, observam-se algumas limitações e desafios no que se refere às atividades de incubação. Isso foi relatado por Vieitez e Dal Ri (2001) ao realizarem, entre 1998 e 2000, uma pesquisa empírica em 19 empresas autogestionárias localizadas em vários Estados do país e ligadas à Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. Na perspectiva dos autores, essas organizações autogestionárias eliminaram determinados conflitos ligados às relações de trabalho capitalista; porém, as novas estruturas criadas, no atual estágio de desenvolvimento, preservaram elementos fundamentais do trabalho alienado. Desse modo, constatou-se que as tensões decorrentes da alienação do trabalho, modificados em substância e manifestação fenomênica, não apenas subsistem nas Empresas Autogestionárias (EAs), como ainda constituem um dos eixos sobre o qual elas movem.

Observou-se que características oriundas das empresas capitalistas ainda estão presentes nos empreendimentos autogestionários, como a forma de organização do processo de trabalho, a divisão social do trabalho, o baixo nível de escolaridade, a diferenciação distributiva e o modo de gestão dos quadros. Devido ao baixo índice de tecnologia na maior parte das empresas autogestionárias do país e à necessidade de competir com empresas capitalistas para sobreviver, os processos de trabalho vigentes nas EAs estão baseados no uso

da mão de obra intensiva e na fragmentação do trabalho em longas jornadas que exauram os trabalhadores. Com isso, embora a regulação substitua o controle capitalista, atenuando os efeitos negativos da divisão do trabalho, os autores afirmam que esta tem ampla influência sobre a organização da fábrica, reproduzindo em parte os mecanismos da alienação.

Quanto à diferenciação distributiva, Vieitez e Dal Ri (2001) citam que o modelo existente em grande parte das cooperativas privilegia a distribuição da renda e das sobras por questões meritocráticas, o que é consequência do trabalho alienado. Há uma naturalização de tal prática sob o discurso de que essa diferenciação é decorrente dos diferentes níveis de escolaridade, de qualificação profissional e de segmentação da classe trabalhadora.

No que se refere à educação nas 19 cooperativas pesquisadas, com exceção dos cursos da ANTEAG, constatou-se que nenhuma dessas organizações desenvolveu cursos sobre a autogestão ou o cooperativismo. O nível de escolaridade e de qualificação profissional da maioria dos associados se mostrou baixo. Também se observou que os valores decorrentes da divisão social do trabalho estão presentes nas organizações em oposição aos valores autogestionários. Além disso, observou-se a reprodução de relações fetichistas, o que acaba desenvolvendo os particularismos de empresas próprios a essa condição, na qual se encontram valores como o egoísmo, o individualismo, a competição e a visão parcial e unilateral das relações do trabalho e da própria sociedade.

Por fim, Vieitez e Dal Ri (2001) citam o surgimento de direção de quadros nas empresas autogestionárias. A direção de quadros é definida por trabalhadores que conseguem conduzir suas organizações no contexto de situação de classe, pois eles não podem exercer, enquanto coletivo, as funções da direção. Geralmente, os integrantes desses quadros eram militantes do movimento operário popular, notadamente sindicalistas, que já faziam parte do coletivo ou que foram indicados pelo sindicato para acompanharem a empresa, integrantes do setor técnico ou administrativo da antiga empresa capitalista e lideranças que emergem espontaneamente do coletivo. Nas

organizações em que prevalece a falta dos meios coletivos de gestão, esses cargos diretivos centralizam e concentram poder. Observa-se ainda que os membros desses quadros, geralmente, recebem as maiores retiradas das empresas.

Nessa mesma direção, França (2008), ao realizar um balanço da economia solidária no país, relata que atualmente os principais desafios são: o processo de gestão nos empreendimentos solidários, a formação e capacitação dos cooperados e o rompimento com o paradigma econômico convencional. Quanto ao processo de gestão nos empreendimentos solidários, o autor relata que o maior obstáculo reside na necessidade de elaboração de ferramentas apropriadas à gestão. Na falta de um conhecimento apropriado à realidade da economia solidária, importam-se metodologias e ferramentas de gestão oriundas do setor privado-mercantil, cujo efeito é o forte risco de isomorfismo institucional, no sentido de as organizações incorporarem a racionalidade do mercado. O segundo ponto levantando, a formação e a capacitação dos cooperados, é um fator limitante, pois a maioria dos empreendimentos de base popular possui um déficit de escolaridade e capacitação dos cooperados. Assim, o autor sugere a restauração de conteúdos de formação básica, bem como a criação de suportes metodológicos apropriados à capacitação para a construção de uma pedagogia que tenta combinar a formação técnica e política com saberes locais respeitados. Por fim, para o autor, o principal limitante é a permanência do paradigma convencional, que se apresenta de maneira indireta. Como desafio, afirma que se deve buscar uma mudança de mentalidade em relação a esse paradigma, que considera o desenvolvimento exclusivamente associado à ideia de crescimento econômico centrado no mercado.

Observa-se, assim, que os problemas presentes na economia solidária estão mais relacionados às dificuldades de eliminar ou reduzir fatores que são predominantes na lógica econômica capitalista. Em síntese, o desafio é sanar: a divisão do trabalho, a constituição de hierarquias, as jornadas que excedem o tempo convencional, a formação de quadros administrativos, as decisões centralizadas nos “mais experientes”, o desinteresse por participar das decisões, a

dificuldade de ressignificar o conhecimento ou o uso da técnica para o novo contexto autogestionário, a naturalização do discurso da meritocracia e a dificuldade de realizar estudos e a formação dos integrantes com base nas temáticas de cooperativismo, autogestão e solidariedade.

### **Metodologia**

Este artigo relata uma pesquisa qualitativa realizada no período dos meses de agosto a outubro de 2009, com a ITCP/UNEB, a ITES/UFBA e a INCOOP/UFSCar, para identificar se as três incubadoras se estruturam de modo autogestionário e realizam cursos de formação interna. Entende-se por pesquisa qualitativa, no contexto desta investigação, aquela que visa a compreender a subjetividade dos sujeitos e que, sem propor generalizações, procura gerar conhecimento, respeitando as singularidades dos sujeitos (Rey, 2005). Para a coleta de dados, foram realizadas visitas às três incubadoras, participando-se de suas reuniões gerais e trabalho diário, bem como das atividades nos empreendimentos incubados. Foram realizadas também 13 entrevistas semiestruturadas, sendo quatro com membros da ITCP/UNEB, quatro da ITES/UFBA e cinco da INCOOP/UFSCar. As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se como uma técnica que não visa a constituir um roteiro fixo, mas a propor o fluxo livre de informações dos sujeitos entrevistados (Chizzotti, 2008). Em paralelo às entrevistas, recorreu-se também às revisões documentais (Vergara, 2006) das três incubadoras pesquisadas, analisando-se os artigos, cartilhas, relatórios, projetos e apostilas didáticas produzidas pelas incubadoras.

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

se as incubadoras se estruturam de modo autogestionário, foi analisado: (i) se realizam tomadas de decisões coletivas, (ii) se as sobras são distribuídas equitativamente entre os membros, (iii) como funciona a dinâmica de trabalho, (iv) se ocorrem divisões de tarefas e (v) se permeiam relações de poder e coerção interna no grupo. E para compreender como as incubadoras têm capacitado e formado seus formadores, foi analisado: (vi) se conseguem tempo para realizar debates políticos e teóricos (vii) e se realizam cursos de formação entre os membros. A premissa que engendrou essas análises foi a seguinte: a organização, segundo os princípios autogestionários, é parte integrante do processo de formação dos membros de uma incubadora, e, uma vez que a formação é sua atividade principal, mais atenção deveria ser dada às atividades educativas formais.

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

#### **A ITCP/UNEB**

A incubadora tecnológica de cooperativas populares da Universidade Estadual da Bahia iniciou suas atividades no início de 1999 a partir do convite de uma entidade financiadora para desenvolver atividades de incentivos a empreendimentos solidários. Atualmente, a incubadora é um programa de pesquisa e extensão da Pró-Reitoria de Extensão da UNEB, que tem por objetivo assessorar a formação de cooperativas populares autogestionárias. A ITCP/UNEB tem um quadro de 12 membros, em sua grande maioria, técnicos e professores da Universidade, com idade média de 45 anos. Recebe recursos de fomento para as atividades de incubação do Governo Federal por meio do Proninc (Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares) e trabalha incubando cinco empreendimentos econômicos solidários.

Quanto à estrutura organizacional, declara em seus documentos que, desde o início das suas atividades, se organiza de maneira autogestionária:

Uma característica marcante da ITCP/UNEB é a gestão coletiva exercida por todos os membros da equipe, profissionais e alunos. Esta prática é decorrência da concepção metodológica do projeto e da sua implementação, onde todas as discussões e elaborações, das mais simples às mais

complexas, foram e são feitas coletivamente (ITCP/UNEB, 2001, p. 34).

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

Observa-se que o discurso presente nesses documentos é que as discussões e elaborações ocorrem de maneira coletiva e que os princípios que norteiam o cooperativismo popular e a economia solidária (participação e decisões coletivas) fazem parte das atividades da incubadora. Interessante notar também que esse discurso se manteve presente na fala dos entrevistados, conforme será exposto em seguida.

No que se refere à estrutura de reuniões e tomadas de decisões, os integrantes afirmaram que elas ocorrem baseadas no modelo de coordenação colegiado:

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

Conforme exposto pelo entrevistado 1, a estrutura de colegiado possibilita que todos os integrantes da incubadora participem coletivamente da gestão da incubadora. Interessante notar que, durante a coleta de dados, constatou-se que houve um esforço para reunir os integrantes da incubadora para participarem da entrevista coletivamente. Esse fato parece corroborar a afirmação de que as reuniões e decisões da incubadora ocorrem coletivamente.

Quanto à divisão de tarefas e às funções internas da incubadora, seus membros declararam que já ocorreu divisão de funções, principalmente no processo de apoio à incubação dos empreendimentos, mas que hoje as atividades são realizadas por todos:

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

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

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

Os membros da incubadora revelaram que os técnicos e os estagiários realizam atividades similares. Uma possível lacuna talvez ocorra nas atividades dos docentes. Ficou a impressão de que estes estão mais presentes nas atividades de pesquisa do que no processo de visitas e de intervenção nos empreendimentos incubados. Tal inferência surgiu de um comentário de um docente. Ao compreender qual era o objetivo da pesquisa, relatou em um possível tom de brincadeira: “*Ah, os assuntos relacionados à incubação é com as meninas aí*”. Nesse sentido, apesar do esforço interno para evitar a divisão de tarefas, pode estar ocorrendo um sutil processo de divisão de funções.

Outro fator analisado foi a distribuição de bolsas entre os participantes. Aqui, convém questionar se é coerente que os integrantes da

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

No entanto, esse ponto não chegou a ser abordado nas entrevistas. O que se observou é que os técnicos da incubadora recebem uma bolsa referente ao tempo de dedicação que exercem nas atividades de incubação. Uma das entrevistadas afirmou que, em um período escasso de recursos, ficou até três meses sem receber, contando com o apoio financeiro de outros colegas de trabalho. Isso parece um indício de identificação com o projeto no qual está inserida. Ou seja, o trabalho na incubadora é mais do que uma fonte de renda para os membros da incubadora, envolvendo também uma questão ideológica. No entanto, em momento algum nos documentos e nas entrevistas foi relatado se realizam ou não a distribuição das bolsas de forma equitativa.

Quanto à dinâmica de trabalho na incubadora, para compreensão desse item, recorreu-se à análise do quadro de membros da incubadora. Constatou-se que existem refluxos entre seus membros no decorrer da história da ITCP. Nos primeiros anos, esta contava com 14 integrantes, sendo seis técnicos e oito estagiários. De 2005 até meados de 2007, a incubadora passou a ter oito estagiários, quatro pesquisadores, um contratado e sete docentes (ITCP/UNEB, 2007). Atualmente, esse número foi reduzido para nove membros, contando com apenas com dois estagiários.

A oscilação, segundo um dos entrevistados, é consequência da falta de financiamento. Se a incubadora tem recursos, é possível contratar novos estagiários, mas quando esses recursos acabam, a incubadora se esvazia. Nesse sentido, a dinâmica e a intensidade dos cursos de formação e assessoria variam de acordo com o quadro de



membros da incubadora. O que se observou é que, no período das entrevistas, devido ao baixo número de membros, os projetos foram reduzidos; mas embora as atividades não se mostrassem intensas, contou-se sobrecarga nesses membros.

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

E referente aos debates teóricos e cursos de formação interna na incubadora, observou-se que existe certo desnível de conhecimento entre os membros. Os próprios entrevistados afirmaram que pretendem desenvolver cursos com a proposta de nivelamento para os novos integrantes, pois os grupos anteriores de estudantes que entraram apresentaram dificuldades de acompanhar as questões teóricas e os processos de incubação. Esse fato também consta até em um dos relatórios da incubadora:

De forma processual e gradativa, a partir do segundo semestre de 2005, os alunos integrados à equipe da ITCP perceberam e colocaram a necessidade de haver um processo formativo introdutório mais aprofundado dos temas centrais de cooperativismo, autogestão e economia solidária. A formação dos alunos, até então, vinha se dando como relatado anteriormente, nas vivências das diversas atividades dos processos de incubação (ITCP/UNEB, 2007, p. 29).

Observa-se que a necessidade de formação interna dos membros é uma demanda da própria incubadora. Todavia, constatou-se, nas entrevistas, que, apesar de essa demanda ter surgido ainda no ano de 2005, até o momento, os cursos de formação ainda não começaram. Isso indica uma das limitações presentes na economia solidária: a dificuldade de capacitação e de formação nas temáticas referentes à economia solidária, cooperativismo e associativismo, conforme relatam Vicitez e Dal Ri (2001) e França (2008).

### A ITES/UFBA

A incubadora tecnológica de empreendimentos solidários da Universidade Federal da Bahia tinha um histórico de pesquisas e militância na área de economia solidária desde 2001. Contudo, foi a

partir do final de 2004 que a ITES/UFBA começou a desenvolver as atividades de incubação por iniciativa do convite da Petrobrás para o desenvolvimento e execução de um projeto que visava à criação de redes solidárias. A ITES-UFBA tem seu quadro de profissionais formado, majoritariamente, por estudantes de graduação e pós-graduação da UFBA, contando com 25 membros. A organização, atualmente, incuba cinco redes solidárias de desenvolvimento local e suas fontes de financiamento são oriundas de instituições públicas e privadas. Quanto aos recursos distribuídos entre os membros da incubadora, não foi relatado nas entrevistas e nos documentos da incubadora se estes ocorrem ou não de modo equitativo. Todavia, parece existir também uma preocupação e identificação com a proposta da economia solidária. Segundo um dos coordenadores:

*Teve fase do projeto na qual os recursos demoraram a vir e eu tive que tirar do meu bolso para pagar uma das técnicas do projeto. Você pode ver que, antes de tudo, estamos num trabalho voluntário (Entrevistado 1).*

No que se refere à estrutura organizacional, quando da visita à incubadora, observou-se que as atividades internas parecem bastante intensas. Em um dos dias de visita à incubadora, notou-se que suas atividades iniciaram por volta das 9h e terminaram às 20h30. Segundo um dos participantes, num possível tom de brincadeira, aquele foi um dia atípico: "*O cotidiano é mais intenso do que o apresentado naquela semana*".

Nas relações diárias, alguns fatos chamaram a atenção. A relação estabelecida entre o grupo parecia bastante amigável. No entanto, a ausência de um dos integrantes da incubadora, por motivo de insônia, sendo essa justificativa de consentimento do coordenador, acabou gerando certas piadinhas, como: "*Agora, ele tem dias de descanso: às segundas e sextas?*" Dessa forma, o que se observou é que existe excesso de demanda, fato que possivelmente tem gerado estresse nos membros e levado o grupo a exercer alguns mecanismos sutis de controle e coerção para suprir as sobrecargas de trabalho.

Ainda, o excesso de trabalho tem dificultado o modo da incubadora de estruturar-se internamente. Questionados sobre como ocorre a

organização, os membros responderam que está em fase de construção, mas que o excesso de trabalho tem dificultado as reuniões:

*Nós estamos ainda numa fase de estruturação. Inicialmente, os recursos que a gente dispôs eram para investir nos projetos de campo. Então, é um trabalho muito de esforço voluntário nosso aqui. Teve uma época que eu passava parte do meu salário para cobrir um dos funcionários. Mas a gente ainda sofre com esse processo de estruturação. Daí, essa parte está em fase de elaboração estruturacional. E, como a gente sofreu uma sobrecarga muito grande, daí eu fiquei muito sobrecarregado. Então, a gente tem uma proposta muito avançada do ponto de vista estruturacional, mas está sendo muito lenta. A gente está tendo dificuldade de fazer nossas reuniões gerais (Entrevistado 1).*

*A gente tem algumas reuniões do grupo, das gestões financeiras. Antes, era a 'equipe', agora, estamos com dois estagiários trabalhando. [...] A gente procura sempre fazer uma assembleia da incubadora, mas não tem jeito. Daí, a gente tem alguns núcleos, que realizam as reuniões. Realmente, é uma carga de trabalho muito grande, conforme você pode observar (Entrevistado 2).*

*Fizemos três plenárias, com discussões gerais, mas depois a gente parou. As reuniões são mais vinculadas às redes. A gente precisa planejar mais e sistematizar melhor o conhecimento (Entrevistado 3).*

Dessa forma, o que se observa é que a sobrecarga de trabalho tem comprometido as atividades internas da incubadora, restringindo o tempo para realizar reuniões gerais. Nota-se com isso que as decisões estão ocorrendo de maneira fragmentada, de acordo com cada subgrupo de trabalho. Aqui, constata-se o que Vieitez e Dal Ri (2001) abordam como uma das limitações encontradas nos empreendimentos econômicos solidários no Brasil: a excessiva dinâmica de trabalho e dificuldade de tomadas de decisões coletivas.

Outro fato que chama a atenção é que são poucos os membros da incubadora que conseguem trabalhar em mais de duas redes incubadas. Ocorre, na maioria dos casos, dedicação apenas aos projetos em que estão inseridos:

*Então, ultimamente, eu estou tendo mais tempo para isso. Agora, com a entrada do Carlos aqui, o Eco-Luzia, a gente tinha muita demanda. Antes, eu não tinha acesso com outros projetos, mas agora está melhor, porque eu posso sair segundas e sextas. Passei três anos sem férias.*

*Quando chega final de ano, carnaval e pós-carnaval é o momento de fechamento de ano, serviço fiscal. Tudo isso demandou sempre muito tempo. [...] Mas hoje eu já tô trabalhando a formação dos estudantes no âmbito mesmo da incubação (Entrevistado 3).*

Observou-se, também, nas entrevistas, que, devido ao excesso de demanda, uma das alternativas que parece ser utilizada é a divisão de trabalho. Nesse sentido, alguns dos integrantes estão concentrando mais seus esforços para funções de secretariado e tesouraria do que para o campo da inserção na comunidade e apoio na incubação. Essa constatação ficou clara na fala de um dos entrevistados, que relata:

*Bem, eu dedico a maior parte do meu trabalho aqui na incubadora nas questões financeiras, já a nossa técnica está voltada mais para as atividades de secretária (Entrevistado 4).*

Além das dificuldades para realizar reuniões gerais, de compreender o que tem ocorrido nas outras redes e da divisão de tarefas, emerge uma crítica de um dos entrevistados sobre a dificuldade de participar de outras instâncias da incubadora:

*Em tudo o que eu tenho notado é que estamos surpresos com o excesso de cursos de formação. Por exemplo, há cinco anos a gente tinha um trabalho muito forte. Hoje, isso mudou. A gente tem tentando ocupar os espaços políticos, mas a gente não consegue muito devido à sobrecarga que estamos passando (Entrevistado 1).*

Vinculado ainda à questão da falta de tempo, um quarto ponto observado é a ausência de estudos teóricos sobre as temáticas de economia solidária. No decorrer das conversas informais, um dos estagiários relatou não compreender muito sobre as propostas teóricas de Singer<sup>2</sup>. Outro declarou que nem podia acreditar que existiam concepções que visualizam a economia solidária apenas como uma proposta de geração e renda. Esse fato, se, de um lado, mostra que a incubadora possui uma visão mais próxima de outra economia, para além da geração de trabalho e renda, de outro, limita a compreensão dos problemas inerentes à economia solidária hoje, restringindo o aprofundamento teórico e prático sobre a compreensão de novas perspectivas e elaboração de críticas.

<sup>2</sup> Uma das figuras mais populares no Brasil que abordam a temática "economia solidária".

O que mais chamou a atenção foi que a falta de cursos de formação interna tem refletido no próprio discurso de membros que já estão há alguns anos na incubadora:

*Acho que o interessante é induzir por que as pessoas não têm conhecimento de nada. A partir do momento que você tem uma faculdade, um arcabouço teórico, têm pessoas que podem ajudar de outros cursos. Então, você pode induzir na comunidade. A comunidade de Santa Luzia é afetada pela poluição. Você poderia produzir várias coisas, mas as pessoas não têm um nível de conhecimento. Então, a gente acaba perdendo por isso. Faltam pessoas pra trabalhar (Entrevistado 4).*

*É complicado. As pessoas não têm praticamente conhecimento nenhum ou são semianalfabetas. Ou são aquelas pessoas que sabem ler, mas não entendem nada do que esta fazendo. [...] Como elas sabem muito pouco, então esta questão é desmotivante. E o salário que eles recebem vem do lucro, do excedente do empreendimento que elas trabalham [...] E, geralmente, não tem lucro. Então, dificulta ainda mais (Entrevistado, 4).*

*Nós estamos buscando uma interação dentro da própria incubadora para socializar os processos e ter a decisão de uma forma mais coletiva. Mas, claro, que, em alguns momentos, a coletividade é representada. Em alguns momentos, a gente tem que tomar algumas decisões. Mas não deixam de ser coletivas, pois existem algumas pessoas legitimadas pela coletividade (Entrevistado 2).*

A primeira fala se refere ao fato de saber se é mais estratégico induzir o processo de incubação, ou deixar que ele ocorra de maneira espontânea, de acordo com o interesse da comunidade. Observa-se aqui que a afirmação do entrevistado parece mais próxima da perspectiva de que o conhecimento é aquele gerado apenas pela educação formal do que a visão de que todo mundo sabe algo e que o saber ocorre além dos cursos formais. O mesmo, ainda, ao responder se os empreendimentos recebem cursos de formação em gestão, não só retoma o que afirmou anteriormente como utiliza termos como "salário" e "lucro" para fazer referência à distribuição de sobras nas cooperativas. A terceira fala se refere à pergunta: "Existe tempo para todos participarem das decisões?" O entrevistado relatou que, para suprir essa demanda, em alguns momentos, ocorre uma coletividade representada. Aqui, parece contraditório utilizar a "coletividade representada" como uma estratégia para a tomada de decisões em

uma incubadora que defende a autogestão e, possivelmente, visualiza a coletividade como a participação de todos nas tomadas de decisões. Observam-se, nesse ponto, limites referentes à dificuldade de capacitação e de formação nas temáticas referentes à economia solidária, cooperativismo e associativismo, conforme abordam Vieitez e Dal Ri (2001) e França (2008).

No entanto, conscientes destas limitações, relataram que estão tentando criar uma metodologia para a circulação de informações e formação interna do grupo:

*A gente está entrando em alguns editais que irão permitir que a gente tenha este espaço e construa um instrumento. Daí, com essas metas, a gente colocou alguns produtos, como a sistematização da metodologia. A gente tem um Núcleo de Formação da ITES que tem por objetivo promover este debate. Têm alguns planejamentos para alguns eventos mais sistemáticos. Agora mesmo, a gente está desenvolvendo um fórum interno sobre os Bancos Comunitários. Mas vai ter aqui em Salvador o encontro de Bancos Comunitários. Mas a gente está tentando atrelar o campo com as pesquisas e sistematizar o conhecimento. [...] Mas tal fato ainda interfere no processo de circulação de informações da incubadora e também na dificuldade de realização de cursos de formação interna (Entrevistado 2).*

*Tem uma professora que irá trabalhar aqui na incubadora com a proposta de sistematizar o conhecimento. Ela está propondo uma estrutura para que a gente circule as informações entre os projetos (Entrevistado 3).*

Dessa forma, o que se observa na ITES/UFBA é que a ausência de tempo para os cursos de formação tem fragmentado a estrutura organizacional, fato contraditório na incubadora, pois, se esta surgiu de um grupo de pesquisadores realizando diversos trabalhos teóricos, hoje as dinâmicas do processo de incubação parece que atrofiaram os debates entre os membros. Nesse sentido, emergem dois pontos problemáticos. O primeiro – excesso de trabalho –, o que tem reproduzido as estruturas das organizações capitalistas, com reuniões e decisões fragmentadas, divisões de trabalho, estratégias de coerção interna e dificuldades de realizarem cursos de formação. O segundo ponto – a formação dos membros da incubadora –, apesar de a incubadora realizar cursos para seus cooperados com base nas propostas autogestionárias, eles parecem não

realizar essa autocrítica internamente.

### **A INCOOP/UFSCar**

Inspirada na pioneira ITCP/COPPE/UFRJ, a incubadora regional de cooperativas populares da Universidade Federal de São Carlos foi criada como um programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar em abril de 1999. Desde a fundação, apresenta em seu quadro docentes, técnicos e alunos de graduação e pós-graduação de diversas áreas. Atualmente, a incubadora conta com aproximadamente 65 integrantes e incuba duas redes solidárias.

A incubadora tem mais de um milhão de reais aprovados em projetos de três agentes financiadores: a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), o Proninc e o Proex (Programa de Extensão Universitária). Existe também um projeto aprovado de 200 mil reais para a construção de um espaço físico da incubadora na Universidade, fato que ainda não se iniciou devido às prioridades de construção dos prédios relacionados a outros projetos. No que se refere ao perfil dos membros, são aproximadamente seis professores, um técnico e o restante coordenadores de projetos (mestres, mestrandos e doutorandos da Universidade) e estagiários (graduandos).

Apesar desse grande número de membros, o processo de tomada de decisões parece se estruturar de maneira coletiva por meio de reuniões gerais abertas a todos os interessados da incubadora, quinzenalmente. Além das reuniões gerais, ocorrem diversas outras entre subgrupos. Em um dos dias passados na incubadora, foi possível participar de quatro reuniões de subgrupos e de uma reunião geral, que durou três horas, aproximadamente, com a presença de 15 integrantes, sendo três professores. O modo de gerir a reunião pareceu organizado. Havia um moderador, responsável por anotar o que foi abordado e os tópicos do próximo encontro. Quanto ao responsável por essa função, parece existir uma rotatividade nesse cargo. O grupo buscava sempre focar os pontos propostos na pauta com o intuito de evitar temáticas que não eram emergenciais para aquela reunião. No entanto, um fato que chamou a atenção foi o excesso de vezes que os membros entravam e

saíam da reunião, além das diversas atividades individuais e paralelas que ocorriam naquele momento. Isso pode indicar que, apesar da presença física de alguns membros na reunião, a participação nas decisões centrava-se apenas no momento em que o debate era da sua atividade ou interesse.

No que se refere à remuneração na incubadora, observaram-se desníveis. Segundo um dos membros, a diferença é significativa entre coordenadores de projetos e estagiários, justificada pelo cargo exercido e pelo tempo de dedicação. No entanto, parece haver membros da incubadora que trabalham tanto quanto os coordenadores ou técnicos, e a distinção ainda se mantém presente.

Em outra perspectiva, um entrevistado defendeu que as remunerações diferenciadas são justas, porque o grau de responsabilidade de um coordenador é muito maior do que o de um estagiário ou técnico. Observou-se, na fala do membro, um indício da naturalização da concepção da remuneração de acordo com o “esforço” e “mérito” (Veitez & Dal Ri, 2001). Nesse sentido, questiona-se: qual é a diferença de responsabilidade entre um coordenador de projetos da incubadora e um presidente de uma cooperativa ou associação? Não se torna contraditório defender a equidade de sobras nas cooperativas e manter distinções dentro da incubadora, considerando o mesmo tempo de dedicação?

Referente ainda à organização interna da incubadora, observaram-se algumas relações de poder nas tomadas de decisão em uma reunião de subgrupos relacionados à temática de formação em economia solidária e cooperativismo. Durante a reunião, com o objetivo de realizar cursos de formação nas temáticas referentes à economia solidária, cooperativismo e associativismo para os incubados, os integrantes propuseram a criação de um jogo para reforçar os valores cooperativistas. No entanto, o processo operacional do jogo parecia não estar atendendo aos objetivos propostos. Mesmo assim, os membros tiveram que tentar readaptar as propostas para não se indisporerem com um dos coordenadores do projeto (que não estava presente). Ainda, questionados sobre a razão de manterem a mesma restrição encontrada, os membros ficaram em silêncio e, em

seguida, retomaram o assunto, tentando adaptar as propostas iniciais do jogo.

O relato é um simples e aparentemente pequeno processo de autoridade nas tomadas de decisões, que foi observado na semana da visita à incubadora. Não se sabe se isso ocorre em âmbito geral, mas tais atitudes podem iniciar um processo de centralização e hierarquia, com a criação de quadros de poderes, conforme explicitam Vieitez e Dal Ri (2001).

No que se refere às divisões de trabalho, observou-se que uma das técnicas da incubadora exerce majoritariamente o papel de secretária. Em uma das visitas à incubadora, a mesma recebeu um buquê de flores e, em seguida, afirmou: "*Hoje é o dia da secretária, e este tem sido meu papel aqui*". Compreende-se que, devido ao grande número de membros, fazem-se necessárias algumas divisões de tarefa. Todavia, o que tem chamado a atenção é que os membros que exercem as atividades de secretariado, por exemplo, parecem se perpetuar nessa função sem que haja rotatividade de cargos.

Observou-se também que a dinâmica das atividades da incubadora é bastante intensa. Segundo um dos membros, esse processo tem se intensificado nos últimos tempos, fato que parece restringir os cursos de formação interna no grupo. Assim, quando se perguntou se conseguem tempo para debates teóricos, as respostas foram as seguintes:

*Não. Realmente, eu acho que eu estou tendo um pouco de debate teórico nas disciplinas do mestrado, mas na incubadora, sim, isso é claro. A teoria sempre vem com a prática, mas debate aprofundado mesmo de ler textos e ler autores, eu acho que tá [...] é um preocupação, que também me aflige [...] eu acho que a gente não pode desvincular a teoria da prática [...] Eu consigo estudar à parte [...] Mas formalmente de ter grupos de discussão, eu acho que não [...] E a dificuldade mesmo surge porque a demanda prática é muito grande (Entrevistado 4).*

*Têm duas visões que eu consigo captar na equipe. Têm pessoas que acham que têm que ter um grupo de estudos formalizados, assim, durante as semanas, e tem outra visão que acredita que isso acaba acontecendo de forma pulverizada nas reuniões. Então, você vai discutir um ponto e acaba passando por conceitos. [...] Bem, eu estou aqui há um ano e meio e até agora não teve um grupo de estudos mais formal aqui, mas lógico, também, que eu tenho as minhas leituras e que eu aprendo teoria nas reuniões também (Entrevistado 5).*

Observe que os dois entrevistados afirmaram

que não existem formalmente atividades para capacitação e debates teóricos na incubadora. Um deles até justificou que uma das vertentes internas da incubadora não visualiza essa atividade formal como uma necessidade, pois os saberes podem ocorrer no próprio processo de incubação e na prática.

Em uma reunião geral da incubadora, um dos pontos de pauta foi a proposta de revisar as atividades de incubação realizada. O objetivo proposto foi compreender como os membros têm desenvolvido os trabalhos de incubação e de pesquisa na tentativa de melhorarem os processos de incubação. Em seguida, um dos participantes elogiou a proposta e relatou que nos três anos de vivência na incubadora essa foi uma das primeiras iniciativas que ele presenciou de rever o processo de abordagem. Porém, não ficou claro se nesse processo de revisão da metodologia serão abordadas também a própria dinâmica de gestão da incubadora e a necessidade de realizar cursos de formação interna ou se ficará apenas nos aspectos técnicos dos processos de incubação.

### Considerações Finais

O presente trabalho, com base no estudo de três incubadoras, teve por objetivo identificar se as três incubadoras tecnológicas de cooperativas populares têm desenvolvido suas atividades de modo autogestionário e se realizam atividades educativas formais com o intuito de compreender como ocorrem seus processos de formação<sup>3</sup>. Foram utilizadas cinco categorias de análise para compreender se estão próximas da autogestão (tomadas de decisões, remuneração dos membros, dinâmica do trabalho, divisões de trabalho e relações de poder) e duas categorias para compreender os processos de formação interna (cursos de formação e debates teóricos).

Constatou-se, no que se refere à ocorrência de reuniões internas e tomadas de decisões, que a INCOOP/UFSCar e a ITCP/UNEB realizam reuniões periodicamente e abertas a todos os membros. No caso da ITES/UFBA, os processos estão fragmentados, ocorrendo mais entre os subgrupos do que em reuniões gerais. Quanto à remuneração dos membros, apesar de observar

<sup>3</sup> Apesar de as três incubadoras selecionadas terem sido referências nos critérios apresentados em pesquisa anterior, o trabalho não teve por objetivo generalizar os resultados da pesquisa às demais incubadoras da Rede.

alguns valores voluntaristas e solidários, nenhuma das três incubadoras afirmou se realiza ou não distribuições equitativas. Na INCOOP/UFSCar, utiliza-se como critério de remuneração o cargo assumido (coordenador, técnico, estagiário). Vinculada ainda à organização interna, a dinâmica das atividades de incubação se mostra bastante intensa na ITES/UFBA, com períodos de até 12 horas de trabalhos diários. Na INCOOP/UFSCar, isso também parece intenso, com diversas reuniões internas e extensos trabalhos de incubação. Na ITCP/UNEB, essa dinâmica não foi observada. No entanto, não se sabe se com a entrada de novos recursos, as atividades de incubação podem ser intensificadas.

Quanto às relações de poder e mecanismos de coerção, esses pontos se mostraram presentes, ainda que sutilmente, na INCOOP/UFSCar, com o receio de alguns membros de se indispor com um dos coordenadores nas tomadas de decisões, e na ITES/UFBA, com mecanismos de coerção, por meio de “piadinhas”, diante da ausência de um dos membros. A divisão de trabalho foi constatada nas três incubadoras. Na ITCP/UNEB, parece existir uma dicotomia entre quem realiza trabalhos teóricos e de pesquisas (docentes) e de incubação (estagiários e técnicos). Na INCOOP/UFSCar e na ITES/UFBA, observaram-se cargos de trabalho específicos, como as atividades de secretariado, com baixa rotatividade. Questiona-se aqui: a alegação de manter uma organização e de atender às exigências formais dos financiadores, recorrendo à “necessidade de contratar” uma secretária que exerça funções específicas em relação aos demais membros já não seria uma divisão do trabalho? Não é possível em uma organização que se propõe a se estruturar nos moldes autogestionários realizar rodízios de tarefas de modo que todos cumpram e exerçam as funções de uma secretária, por exemplo?

No que se refere aos debates e cursos de formação interna, observou-se que as incubadoras não conseguem alocar tempo e recursos para essas atividades. As três incubadoras revelam escassez de cursos de formação para seus membros. No caso da ITCP/UNEB, os próprios estagiários levantaram a necessidade de atividades de nivelamento para que os novos integrantes pudessem acompanhar o processo de incubação. Na ITES/UFBA, atualmente, seus membros estão propondo a criação de uma metodologia para circular as

informações e os conhecimentos produzidos internamente. A INCOOP/UFSCar também tem levantado o debate sobre a importância da realização de cursos internos, propondo repassar o conhecimento produzido e rever os processos de incubação dos membros. Observou-se ainda que, na ITES/UFBA e na INCOOP/UFSCar, a ausência de cursos de formação interna tem refletido em seus membros, que apresentaram dificuldades em compreender as visões epistemológicas presentes na economia solidária.

Apesar de a atividade principal de uma incubadora ser a formação para incubação de empreendimentos solidários de inspiração autogestionária, não há uma proposta mais sólida de realização de debates sobre sua teoria e prática, de modo que a preocupação parece ser mais o aspecto técnico da incubação do que as reflexões que engendram a própria incubação e que remetem à economia solidária e autogestão. Em linhas gerais, conclui-se que problemas encontrados nos empreendimentos solidários referentes à divisão social do trabalho, às diferenciações distributivas, às excessivas atividades de trabalho, às dificuldades em realizar cursos sobre a economia solidária e à capacitação dos membros, conforme atestam Vieitez e Dal Ri e França (2008), também estão presentes nas incubadoras, colocando em questão sua tentativa de se organizar de acordo com os princípios autogestionários. Assim, considerando-se que seus membros professam que a formação ocorre por meio da própria prática da incubação, há que se questionar se a organização e práticas vigentes contribuem de fato para esse processo formativo.

Compreende-se, nesse processo, que, por estarem inseridas dentro de um sistema de economia mercantil e impossibilitadas de se “blindarem” de todas as interferências, as incubadoras irão consequentemente apresentar algumas contradições, ainda que estejam próximas da autogestão. Essa questão já foi abordada por Guilerm e Bourdet (1976) e Motta (1987), pois estes afirmam que uma cooperativa ou empreendimento solidário só conseguirá a plena autogestão no momento em que a sociedade inteira se organizar assim. Todavia, o que parece preocupante nos resultados da pesquisa não é a dificuldade de se estruturarem de modo autogestionário e o fato de apresentarem contradições, mas de não estarem

fomentando, e quando, de modo pontual, debates sobre a teoria e a prática no contexto da economia solidária e a organização de cursos de formação interna. Nesse sentido, parece existir uma dificuldade prática para o exercício da autocrítica nas incubadoras. Se são as incubadoras que têm exercido papel de formação para a autogestão na sociedade, quem tem educado esses educadores? Como lidar com as limitações na criação de espaços para formação e autocrítica que seriam essenciais para uma incubadora, uma vez que seu principal propósito é a formação dos incubados segundo os princípios autogestionários?

Espera-se, assim, que o resultado desse trabalho tenha contribuído para identificar os problemas, as contradições e os desafios a serem superados pela busca da autogestão na economia solidária e que seja um indicativo para que as incubadoras avaliem e repensem suas ações e estratégias.

## Referências

Arroyo, J. & Schuch, F. (2006). *Economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário*. São Paulo: Ed. da Fundação Perseu Abramo.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bocayuva, P. (2001). Incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ. In I. Camarotti & S. Peter (Orgs.). *Redução da pobreza e dinâmicas locais* (pp. 235-261). Rio de Janeiro: FGV.

Calbino, D. (2010). *A gestão e a educação na Economia Solidária. Um estudo dos processos de formação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Candeias, C. (2005). *Economia solidária e autogestão: ponderações teóricas e achados empíricos*. Maceió: EDUFAL.

Chizzotti, A. (2008). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária (s/d). *Carta de Princípios*. Recuperado em 15 janeiro, 2009, de <http://www.fbes.org.br>

França, F. (2008, abril/junho). *A via sustentável solidária no desenvolvimento local*. *O&S*, 15(45).

França, F. & Laville, J. (2004). *A economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

Guillerm, A. & Bourdet, Y. (1976). *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar.

Guimarães, G. (1999). *Integrar cooperativas*. São Paulo: Unitrabalho.

ITCP-COPPE/UFRJ (1998). *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: UFRJ.

ITCP/UNEB (2001). In: F. J. Sanchez & S. M. Kruppa. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização – Projeto Incubadores*.

ITCP/UNEB (2005). *Relatório Proninc*. Recuperado em 20 agosto, 2009, de <http://www.acompanhamentoproninc.org.br/down-sem-1/UNEB.pdf>

ITCP/UNEB (2007). *Consolidação dos trabalhos de incubação de empreendimentos solidários desenvolvidos na UNEB*. (Relatório Final). (mimeo).

Mance, E. A. (1999). *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*. Petrópolis: Vozes.

Motta, P. F. (1987). Alguns precursores do participacionismo. In P. F. Motta. *Participação e Participações. Ensaios sobre a autogestão*. São Paulo: Babel Cultural.

Pereira, A. (2002). Incubadora tecnológica de cooperativas populares – COPPE/UFRJ. In C. França, J. Vaz, & I. Silva, I. (Orgs.). *Aspectos econômicos de experiência em desenvolvimento local* (pp.81-100). São Paulo: Instituto Polis.

Pochmann, M. (2004, 24 agosto). Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. *Mercado de trabalho*, IPEA, 23-34.

Rey, F. G. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da realidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Santana Junior, G. (2007). *A economia solidária em face da dinâmica da acumulação capitalista: da subordinação a um novo modelo de regulação social?* Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração da UFBA, Salvador, BA, Brasil.

Singer, P. (2002). *Introdução a economia solidária*. São Paulo: Ed. da Fundação Perseu Abramo.

Vieitez, C. & Dal Ri, N. (2001). *Trabalho Associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A.

Vergara, S, C. (2006). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Recebido em: 07/10/10

Aceito em: 22/11/10