

A METODOLOGIA DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS (ITES): INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO?

*METHODOLOGY OF AN INCUBATOR OF TECHNOLOGICAL SOLIDARITY ENTERPRISES: AN
INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP PROMOTION INSTRUMENT?*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i1.233>

**Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy^a, Daniel Yacoub Bellissimo^b e Adriana
Cristina Ferreira Caldana^c**

^a **Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy**
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
perla@usp.br

^b **Daniel Yacoub Bellissimo**
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
danielbellissimo@dicasmulher.com.br

^c **Adriana Cristina Ferreira Caldana**
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
caldana@fearp.usp.br

Palavras-chave:

Incubadoras, economia solidária, inovação.

Resumo As Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES) são espaços de socialização dos conhecimentos produzidos nas universidades, que favorecem articulação entre ensino-pesquisa-extensão (MTE, 2010). O papel delas é fomentar desenvolvimento e formação de negócios baseados na economia solidária e empreendedorismo social, promover ações de desenvolvimento territorial, formação de redes e inclusão social por meio da geração de renda. Além disso, precisam acrescentar a dimensão econômica dentro de sua metodologia. Uma das maneiras desses empreendimentos atingirem equilíbrio econômico e serem competitivos dentro do conceito de comércio justo é por meio da inovação. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar como a metodologia de incubação de determinada ITES consegue incorporar os princípios de empreendedorismo e inovação nos EES incubados. Os resultados apontam que a metodologia de incubação contempla fundamentos promotores de inovação e empreendedorismo. No entanto, a transmissão desses conceitos para equipe da incubadora e consequentemente para grupos atendidos não é eficiente.

Keywords:

Incubators, solidary economy, innovation.

Abstract *Technological incubators of solidarity enterprises (ITES) are spaces for socialization of knowledge produced in universities, promoting the articulation between teaching-research-extension (MTE, 2010). Their role is to foster development of social enterprises, promote territorial development actions, networking and social inclusion through income generation. However they need to add the economic dimension within the incubation methodology. One of the ways these projects achieve economic balance and be competitive within the concept of fair trade is through innovation. So the aim of this study was to investigate how an ITES methodology can incorporate the principles of entrepreneurship and innovation. The results show that incubation methodology includes foundations that promote innovation, however the transmission of these concepts to the incubator staff and consequently to groups is not efficient.*

1 INTRODUÇÃO

As incubadoras têm como principal objetivo contribuir para criação de novas empresas (*start-up*), desenvolvimento de negócios em estágio inicial e aprimoramento de organizações com potencial de crescimento por meio do oferecimento de assessoria nas áreas de gestão, infraestrutura e rede de relacionamento com diversos órgãos (agências de fomento, fornecedores, investidores, movimentos sociais, outras redes).

Algumas dessas incubadoras escolhem um perfil exclusivo de organizações que querem incubar como empresas de base tecnológicas (normalmente as ligadas aos parques tecnológicos), ou negócios sociais (que resolvem problemas sociais críticos em mercados emergentes) ou empreendimentos econômicos solidários (cooperativas, associações ou até mesmo negócios sociais). Com isso, contribuem para fortalecer o desenvolvimento inicial da organização - momento tido como crítico para a

mortalidade das empresas, o desenvolvimento local e geração de diferentes oportunidades de trabalho e alguns casos inclusão social pelo trabalho. Sendo assim, são agentes dinamizadores do empreendedorismo, empreendedorismo social (JOÃO, 2014) e associativo (GAIGER, 2008).

Há um tipo específico de incubadoras que será tratada neste artigo, as Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES) ou conhecidas anteriormente como Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP). A maioria delas está nas universidades brasileiras, como espaços de socialização dos conhecimentos produzidos nestas instituições, favorecendo a articulação entre ensino-pesquisa-extensão e interagindo com as comunidades e segmentos externos à comunidade acadêmica (MTE, 2010). Essas incubadoras fomentam negócios baseados na economia solidária e empreendedorismo social, ações de desenvolvimento territorial, formação de redes e inclusão social por meio da geração de renda.

Todos os tipos de incubadoras apresentadas realizam as ações durante um curto período de tempo (que varia de dois a três anos), assim precisam estabelecer um conjunto de ações que garanta o cumprimento dos objetivos citados. Uma exceção é dada para algumas ITES que não incluem a etapa de desincubação (ou graduação dos empreendimentos incubados), pelo fato de lidarem com grupos de pessoas (empreendedores) em vulnerabilidade, e por este motivo optam por apoiar durante um período maior de tempo ou até contínuo para suportarem os empreendimentos em novos momentos, ainda não experimentados. Para isso estabelecem uma metodologia de incubação, que é um conjunto de atividades que garante a troca de conhecimento e adequação de tecnologias por meio de metodologias participativas (saber técnico) e consideração do saber popular.

Os empreendimentos sociais atendidos pelas ITES carecem de gestão e sobrevivem à maneira semelhante ao terceiro setor, baseado na dependência de repasses de recursos públicos ou quando não estão na esfera do Estado dificilmente têm apoio externo. Portanto a existência de incubadoras com metodologias apropriadas a essa realidade se faz necessário.

Ao atender esse tipo de empreendimento, as incubadoras precisam compreender a importância também da sustentabilidade econômica desses negócios (MOURA et al., 2004; GAIGER, 2008), tendo em vista que os aspectos de inclusão social e qualidade de vida do trabalhador já têm sido atingidos. O empreendedorismo se mostra como alternativa para desenvolvimento econômico de um país, que não deve ser restrito às empresas tradicionais, mas também como um meio para expandir emprego, oportunidades de renda e reduzir pobreza (CHO; HONORATI, 2013).

Os empreendimentos solidários precisam desvendar os direcionadores de vantagem competitiva que proporcionariam geração de renda de maneira constante para esse grupo. Um dos determinantes da competitividade apontados por Porter (1986) é a inovação. Assim as incubadoras precisam identificar caminhos para introduzir a inovação na gestão dessas organizações, seja por meio de inovações em processos, produtos, organizacional ou mercado, neste caso o comércio justo.

Ogando (2012) considerou que a viabilidade de empreendimentos econômicos solidários (EES)

necessita considerar a dimensão social e a dimensão econômica deles, e então desenvolveu indicadores qualitativos para absorver tais efeitos. O autor desenvolveu um “Índice Econômico e Social de Empreendimentos de Economia Solidária” que, segundo Brasil et al. (2014), analisa a viabilidade econômica, a coesão do grupo, igualdade, democracia nas decisões e capacidade de organização interna e como tal, poderia estabelecer um indicador que apresente a proximidade de desincubação de um determinado EES (BRASIL et al., 2014). Ogando (2012) elaborou estes indicadores a partir da divisão em dois eixos básicos: social e econômico, totalizando oito indicadores: empreendimento, infraestrutura, organização, democracia participativa, remuneração, comercialização, redes e apoio. Conforme o autor, tais indicadores podem ser aplicados em distintos momentos do processo de incubação.

Similarmente, Unisol (2015) lançou o “Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos Solidários”, e divide a análise desses empreendimentos em duas frentes: dimensão associativa, que respeita a inclusão social, auto-gestão, trabalho em equipe, relações humanas, limitações humanas e diferenças; e a dimensão empresa, que adota modelos de gestão para atuarem no mercado existente com inovação, para uma melhor geração de renda.

Considerando que as incubadoras já atuam junto aos EES fomentando sua dimensão associativa, ligados aos princípios de economia solidária, a pergunta de pesquisa deste artigo é: a metodologia de incubação das ITES consegue incorporar os princípios de empreendedorismo e inovação (dimensão empresa) em suas práticas?

O objetivo deste trabalho é investigar como a metodologia de incubação de determinada ITES consegue incorporar os princípios de empreendedorismo e inovação nos EES incubados. Os fundamentos do referencial teórico foram escolhidos para fornecer bases conceituais para a discussão dos resultados observados neste estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia solidária e empreendedorismo nas Incubadoras

A economia solidária ressurge como resgate da luta histórica dos trabalhadores, como defesa contra

a exploração do trabalho humano e como alternativa ao modo capitalista de organizar as relações sociais dos seres humanos e entre eles com a natureza (FBES, 2013).

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

Entretanto, algumas cooperativas apesar de utilizarem os princípios basilares do cooperativismo, procuram adequar-se ao capitalismo dominante ou utilizam-se dessa configuração jurídica para atuar como empresas tradicionais. Por outro lado, as cooperativas populares são a expressão da economia popular solidária e tem estabelecido caráter transformador do sistema econômico, com mecanismos antagônicos ao sistema tradicional (OLIVEIRA et al., 2011). Mais atual ainda se dá a difusão da conceituação Empreendimentos Econômicos Solidários, pelo entendimento de que as novas formas de organização para o trabalho coletivo baseadas na autogestão não se organizam juridicamente apenas na forma de cooperativas, mas também associações, pequenas e micro empresas, entre outros.

Singer (2002) destaca que a reinvenção da economia solidária não é meramente fruto da organização dos desempregados e marginalizados. Tal reinvenção é resultado do esforço de entidades ligadas a igrejas, sindicatos e universidades. Essas entidades apoiam a economia solidária, difundem entre trabalhadores sem trabalho e microprodutores sem clientes os princípios do cooperativismo e o conhecimento necessário para se organizarem de maneira coletiva e enfrentar outros empreendimentos que atuam no mercado. Realizam treinamentos com os cooperados em autogestão e acompanham-lhes fornecendo assistência tanto na realização do negócio quanto na construção de relacionamentos internos favoráveis.

De acordo com o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE, 2010), as primeiras incubadoras de cooperativas e de EES (Empreendimentos da Economia Solidária) foram criadas nas universidades brasileiras, como espaços de socialização dos

conhecimentos produzidos nestas instituições, favorecendo a articulação entre ensino-pesquisa-extensão e interagindo com as comunidades e segmentos externos à comunidade acadêmica. Ainda que exista alguma similaridade com as incubadoras de empresas, a especificidade das incubadoras de cooperativas está no trabalho com empreendimentos coletivos e de base autogestionária, recém-criados ou em criação, que exigem processos específicos de formação, assessoria e assistência técnica, em aspectos administrativos, produtivos e organizacionais, com o objetivo principal de contribuir para sua autonomia e sustentabilidade (MTE, 2010).

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

Há cada vez mais novas cooperativas e formas similares de produção associadas em muitos países. No Brasil havia 21.859 empreendimentos solidários em 2007, distribuídos nas regiões do Brasil, sendo que 43% estão no Nordeste (SIES, 2015). Singer (2002, p. 111) pontua:

O que distingue esse “novo cooperativismo” é a volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento.

No encontro promovido pelo MTE/SENAES, em 2014, havia 115 incubadoras de universidades e instituições de ensino superior brasileiras que têm incubadoras organizadas em redes para desenvolver conhecimento e processos de intervenção dentro da linha da Economia Solidária. A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares foi fundada em 1998 e está constituída por 62 universidades, em cinco regiões do Brasil. Tal rede tem como objetivo vincular de forma interativa e dinâmica as incubadoras universitárias de maneira a favorecer o intercâmbio de tecnologias e conhecimentos entre elas e com a sociedade. Há outra organização - a Rede Universitária Unitrabalho, que congrega hoje outras 92 universidades e instituições de ensino superior. Foi criada em 1996, com objetivo de acabar com a dívida social que as

universidades brasileiras têm com os trabalhadores (UNITRABALHO, 2010).

Essas incubadoras levam saber científico para dialogar com saberes populares das pessoas atuantes nesses empreendimentos, essa junção otimiza as práticas de gestão, comercialização, organização, logística e relacionamento entre cooperados. As equipes que trabalham nas incubadoras são formadas por técnicos, docentes e discentes de diferentes áreas, de acordo com os cursos oferecidos nos campus de cada universidade. Essa multidisciplinaridade muitas vezes não é completa, podendo existir grupos com predominância ou exclusividade em algumas das áreas: engenharias, assistência social, sociologia, economia, terapeutas ocupacionais, direito, administração, biológicas, entre outras. Em busca da eficiência e melhoria da gestão Moura et al. (2004) apresentam dimensões além da econômica quando se trata de gestão de EES: social, econômica, pública e técnico-produtiva.

Gaiger (2000), diz que a economia solidária necessita que os empreendimentos busquem combinar a eficiência e a viabilidade econômica com a prática dos princípios cooperativos e democráticos, pela autonomia de gestão com responsabilidade e pelo envolvimento social e obtenção de resultados econômicos com benefícios na educação, qualificação profissional e cultura. Portanto, busca a reprodução ampliada da vida e não somente a acumulação de capital.

Para Gaiger (2007), a eficiência considerada pela economia solidária se contrapõe à sua concepção pela ótica da economia capitalista. A eficiência na lógica capitalista busca aumentar receitas e reduzir custos, visando maximizar a lucratividade. E assim, tal conceito tende a priorizar apenas aspectos econômicos. De outro lado, a economia solidária exige a concepção da eficiência que imponha os compromissos com a sociedade e os indivíduos da própria organização, bem como com as gerações futuras. E dessa forma, eficiência é compreendida em uma visão sistêmica e integrada com as dimensões não econômicas, de maneira a motivar processos e meios para a geração da qualidade de vida das pessoas que os vivenciam, tal qual propiciar bem-estar e segurança na dimensão social.

O autor enfatiza o papel da economia solidária e do EES em relação ao tema qualidade de vida e qualidade de vida dos trabalhadores, na medida em que vincula os objetivos da economia solidária e dos EES com o compromisso de prover qualidade

de vida do trabalhador e do grupo, sob o ponto de vista econômico, cultural e ético-moral, visando à preservação biológica e social dos indivíduos em níveis moralmente aceitáveis (GAIGER, 2007).

Muito embora na última década tenha ocorrido uma mudança do termo complementar das Incubadoras Tecnológicas (IT) de cooperativas populares (CP-ITCP) para empreendimentos econômicos solidários (EES-ITES), pela consideração dos principais atores de que tais empreendimentos não se resumem ao formato de cooperativas, mas também associações, grupos informais, redes e microempresas, a maioria dos agentes atuantes na economia solidária não concorda com a utilização dos termos empreendedorismo, empresa e eficiência para caracterizar as ações e perfil desses grupos de pessoas, pois remeteria às organizações empresariais vigentes no capitalismo (GAIGER, 2008). Deste modo estariam relacionados aos objetivos das empresas privadas orientadas à acumulação de capital e trabalho como fator de produção e geração de valor. Entende-se que não se deve estabelecer reserva de mercado para termos conceituais, principalmente para aqueles que têm mesmos significados em economias diferentes. O autor defende a ideia da existência de uma economia plural onde ocorrem trocas internas dentro do cooperativismo, mas externas dentro de outras possibilidades de economia.

No entanto tem-se observado a incorporação do termo empreendimento na política nacional de economia solidária e a importância da busca de eficiência e viabilidade econômica para se obter geração de renda (GAIGER, 2007; CHO; HONORATI, 2013).

Cho e Honorati (2013) apontam que o empreendedorismo tem sido amplamente percebido como uma “agenda política fundamental para expandir o emprego e oportunidades de renda e reduzir a pobreza” em países em desenvolvimento. Ou seja, exatamente o objetivo a que se propõe as ITCP/ITES.

Gaiger (2008) aponta que algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações baseadas em princípios de autogestão e cooperação, podem ser aprimoradas por meio da dimensão empreendedora. Na ausência deste caráter, alguns empreendimentos podem ser insustentáveis no longo prazo. Gaiger (2008, p. 61) relata a indissociabilidade entre empreendedorismo e economia solidária:

Ser empreendedor significa possuir a capacidade de conduzir a organização e a gestão dos fatores produtivos, humanos e materiais dessas organizações, com vistas à realização das suas metas.

Os membros dos empreendimentos solidários tiveram experiências de trabalho precedentes que predominava a relação patrão-empregado e, portanto, assumir uma posição de autonomia e liderança passa a ser um desafio para essas pessoas. Entretanto Azevedo (2003) aponta que à medida que o processo de autogestão é incorporado, acontecem mudanças nessas organizações e nos trabalhadores.

Tendo as incubadoras em questão como instituições apoiadoras no desenvolvimento da dimensão empreendedora e economia solidária de organizações coletivas, a seguir será discutida a importância da metodologia de incubação para atingir esses objetivos.

2.2 Metodologias de incubação

Cruz (2004) afirma que as incubadoras enfrentam um conjunto de desafios na busca por cumprir os objetivos para viabilização de alternativas de geração de emprego e renda a partir da formação de cooperativas de trabalhadores, orientadas pelos princípios da autogestão. Entre elas estão: desafio econômico para promover eficiência necessária para garantir viabilidade econômica em contexto de autogestão; desafio pedagógico, no sentido de capacitação de trabalhadores que não tiveram educação formal para gerenciar um negócio de forma democrática; desafio sócio-político que preocupa com a preservação da autonomia do grupo em relação à incubadora e a autogestão seja construída de forma permanente. Então, o autor diz que a formalização de processos metodológicos vem para entregar uma resposta de como lidar com esses desafios, sujeita a alterações ao longo do tempo.

A metodologia de incubação busca adequar a tecnologia que até então era apropriada pelas empresas tradicionais a grupos populares. No entanto é inaceitável utilizar-se do modelo ofertista-linear (OLIVEIRA; DAGNINO, 2003) para transferir esse conhecimento, devem ser considerados os saberes populares, por meio de métodos participativos que incorporem as restrições financeiras e cognitivas do grupo, e respeito ao contexto socioeconômico daquela organização.

Assim, a metodologia de incubação é um conjunto de atividades que garante a troca de conhecimento por meio de metodologias participativas (saber técnico) e consideração do saber popular. Além disso, é um instrumento de comunicação que normatiza os conteúdos sequenciais e as ações a serem desenvolvidas com os grupos. A formalização permite a alternância de equipes ao longo do processo, no entanto não pode servir para se tornar processo padrão uma vez que a compreensão individualizada de cada equipe exige flexibilidade e adaptações a diferentes realidades.

Alguns dos benefícios da existência de um método de incubação são: comunicar aos membros envolvidos na incubadora, docentes, discentes e técnicos das universidades, as etapas e ações que se envolverão; comprometer e envolver os incubados com as atividades propostas que ocorrerão ao longo de um período de aproximadamente dois anos ou mais; avaliar as intervenções que ocorreram com cada grupo com objetivo de corrigir e adequar o curso de algumas ações, entre outras.

A incubadora da UFSCar dispõe de método de incubação classificado em 21 classes de comportamento. Essas percorrem etapas: reconhecimento das vontades das pessoas de determinado grupo, estudo de viabilidade econômica, realizações de oficinas em educação popular visando à autonomia política e de gestão do grupo, e formalização jurídica e emancipação gradativa do grupo (CORTEGOSO et al., 2009).

A UNICAMP declara que tem como princípios a educação popular, a autogestão e que aplica oficinas desenvolvidas por equipes de incubação, além de atividades interdisciplinares. São mais de 40 oficinas desenhadas de acordo com os eixos temáticos das equipes (NUCCI, 2007).

Bellíssimo (2015) avaliou as metodologias de quatro incubadoras universitárias e as consolidou no Quadro 1.

A análise do quadro e conhecimento obtido em eventos (congressos ou encontros) regionais ou nacionais indicam que as incubadoras apresentam princípios similares como autogestão, educação popular e independência. Algumas agregam outros princípios do cooperativismo, como engajamento comunitário, educação permanente e entrada livre.

A análise da estrutura funcional indica diferentes atuações. Algumas preconizam divisão pré-incubação, incubação e pós-incubação. Outras não explicitam, mas tem como fundamento

o empoderamento do grupo para atingir independência. As equipes de trabalho variam, mas a maioria tem uma equipe mínima de três pessoas por grupo incubado (professores, pós-graduandos ou graduados e estagiários juntos). Algumas fazem a divisão por eixos temáticos, que aí apresentam grande variação entre as incubadoras, de acordo com competências profissionais das universidades.

Já a avaliação dos processos é feita informalmente na maioria das incubadoras analisadas, sem estrutura formal. As palavras empreendedorismo e inovação não aparecem na tabela, o que denota um distanciamento das incubadoras desses conceitos, apesar de algumas substituírem por ferramentas e conceitos similares, como desenvolvimento de tecnologias sociais.

Quadro 1: Comparativo das metodologias de incubação

	NUM.Ecosol (UFSCAR)	UNICAMP	UFG	UFV
Princípios ou Bases Norteadoras	*	Educação popular e autogestão	*	Autogestão – o Coletivo... instância máxima deliberativa democrática. Princípios do cooperativismo e economia solidária.
Estrutura	Apresentaram 21 classes de comportamento: demandas para incubação, prestação de assessorias em gestão, comercialização, planejamento e comunicação. Não apresenta divisão em pré-incubação, incubação e pós-incubação. Não acredita em desincubação, mas sim empoderamento constante.	Oficinas desenvolvidas por Equipes de Incubação, além de atividades interdisciplinares. São mais 40 oficinas nos eixos temáticas: 1) Diagnóstico, 2) Planejamento, 3) Avaliação, 4) Autogestão, 5) Produção, 6) Coesão e Conflito, 7) Organização Política, 8) Comunicação, 9) Criação e Arte, 10) Corpo e Saúde, 11) Identidade e 12) Gênero.	Para cada empreendimento incubado é construído plano de incubação específico, embora todos passem pela pré-incubação (mútuo conhecimento entre grupo e incubadora, que culmina com construção de diagnóstico e plano de incubação), incubação (formações sobre economia solidária, atividades mais técnicas que visam a sustentabilidade) e graduação (a graduação é resultado de um processo entre fases que se relacionam, e não de etapas que se sucedem automaticamente).	Divisão da equipe executora em coordenação executiva geral, conselho consultivo e três setores de trabalho organizados por temas (educação, produção e comercialização). O papel dos setores é o acompanhamento sistemático e suporte técnico ao processo de incubação dos grupos, buscando desenvolver e pôr em prática novas tecnologias sociais.
Eixos Temáticos de atuação	1) Educação, Saúde e Cidadania; 2) Movimento de Economia Solidária; 3) Relações de Comercialização e Consumo; 4) Ecosol e Desenvol. Territorial; 5) Ensino, Pesquisa e Extensão em Finanças Solidárias; 6) Fomento à Constituição de Novos Empreendimentos; 7) Formação em Ecosol; 8) Inserção laboral de pessoas em desvantagem social; 9) Redes; 10) Consultoria; 11) Relações e Articulação de Parcerias.	Produção e Tecnologia; Relações de Gênero; Saúde do Trabalhador; Dinâmica das Relações Humanas; Comunicação e Artes; Processos Pedagógicos; Planejamento Econômico.	*	Educação, Produção e Comercialização.
Avaliação da Incubação	*	*	Estão desenvolvendo indicadores, divididos em categorias (apoio, comercialização, empreendimento, infraestrutura, organização, participação, produção, redes e remuneração).	A sistemática inclui reuniões semanais nos 4 primeiros meses, e depois a cada 15 dias. Encontros precedidos de reuniões preparatórias. Após intervenções avalia-se atividades com os grupos, para levantar elementos que possam subsidiar a intervenção seguinte.

* Não encontrado na literatura.

Fonte: BELLÍSSIMO, 2015.

2.3 Inovação e economia solidária

O relacionamento entre inovação tecnológica e autogestão foi apresentado por Azevedo (2003) como um desafio na agenda dos empreendimentos solidários. Algumas vezes porque o primeiro termo pode estar associado com um requisito necessário para atuar no mercado consumidor convencional (capitalista) e essas organizações autogestionárias serem baseadas na economia solidária, onde as práticas de comercialização apontam para

um mercado justo. Nesse mercado haveria um consumidor consciente, disposto a reconhecer e valorizar a origem do produto e, portanto, se satisfazer com ele, independente da concorrência.

No entanto, observa-se que apesar da organização interna ser um grupo de trabalhadores, que se reúnem para decidir de maneira coletiva, respeitando consumidores e meio ambiente (CRUZ, 2004), os serviços e produtos gerados são ofertados no livre mercado. Assim estão expostos às ações dos concorrentes, às preferências dos consumidores

conscientes, assim como a todos outros tipos de consumidores que tenham seus anseios satisfeitos por meio da aquisição ou troca desses produtos.

Dessa maneira é importante considerar a dimensão tecnológica na gestão dos empreendimentos, mesmo que seja para continuarem exclusivamente no mercado justo, sem considerar a transição em alguns casos necessários do comércio tradicional para esse outro mercado. Essa dimensão pode ser conquistada por quatro tipos de inovação (OECD, 2005): inovação de produto, introdução de novo produto ou melhoramento de especificações técnicas, componentes, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras funcionalidades; inovação de processo almejam reduzir custos, melhorar qualidade; inovação de *marketing* pode se confundir com inovação de produto pelo fato de considerar mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, posicionamento do produto, e fixação de preços; e por último a inovação organizacional, que se dá com novos métodos organizacionais na política de negócios.

Bolwijn e Kumpe (1990) apontam que a inovação pode ocorrer com a introdução de novas tecnologias, desenvolvimento de novos mercados e mudanças organizacionais.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A tipologia do estudo é pesquisa não-experimental. Segundo Martins (1990), essas podem ser: bibliográfica, descritiva, exploratória e pesquisa-

ação. Essa pesquisa é exploratória por buscar conhecimento aprofundado de um assunto, ou mesmo um novo olhar sobre conceitos já explorados.

Carrara (2004) apresentou a necessidade de separação dos tipos de abordagens na década de 1970, para distinguir pesquisa qualitativa e quantitativa. No entanto tem-se observado a utilização da triangulação metodológica (*mixed-methodology*) baseada no uso combinado e sequencial de pesquisa quantitativa seguida de uma fase qualitativa, ou vice-versa (FREITAS; JABBOUR, 2011). Essa pesquisa utiliza-se da abordagem qualitativa para retratar em profundidade as características da metodologia de incubação, bem como identificar aspectos de empreendedorismo e inovação na sua condução.

As técnicas ou métodos de procedimentos operacionalizam os métodos mediante o emprego de instrumentos adequados (SEVERINO, 2002). Coelho, Broens e Lemes (2004) classificam os métodos de procedimento da pesquisa em pesquisa sócio-histórica; pesquisa documental; pesquisa experimental ou de campo; e estudo de caso. Esse artigo utiliza o estudo de caso para avaliar se a metodologia de incubação de determinada ITES consegue estimular o empreendedorismo e inovação nos empreendimentos e ao mesmo tempo respeitar os princípios da economia solidária. As técnicas de levantamento de evidências utilizadas estão descritas no Quadro 2, com o respectivo objetivo. As evidências são baseadas nas três dimensões: economia solidária, empreendedorismo e inovação.

Quadro 2: Técnicas de levantamento de dados e evidências

Técnicas de levantamento de dados e evidências	Objetivo	Questões e proposições do estudo
1. Consulta a arquivos e análises de documentos	Identificar no documento chamado "Metodologia de Incubação 3.0" a presença de aspectos que estimulem o empreendedorismo e a inovação, além dos princípios de economia solidária.	1: Quais etapas da metodologia estimulam o espírito empreendedor? 2: Os métodos para cumprimento de cada etapa são tradicionais ou inovadores? 3: Os produtos ou serviços ofertados pelos grupos são inovadores? Ou há inovação nos processos dos incubados?

2. Entrevistas com professores coordenadores	Aplicação de questionário <u>semi-estruturado</u> para identificar se os professores coordenadores conhecem empreendedorismo, economia solidária e inovação e como trabalham esses conceitos nos grupos.	4: Os professores conhecem economia solidária? 5: Os professores fazem integração entre economia solidária e empreendedorismo? De que forma? 6: Quais dinâmicas os professores utilizam para orientar os alunos na implementação de inovação e empreendedorismo nos grupos? 7: Quais indicadores os professores utilizam para avaliar a incorporação de princípios de economia solidária e inovação nos grupos?
3. Entrevistas com supervisores executivos (mestrando e graduados)	Aplicação de questionário <u>semi-estruturado</u> para identificar se os supervisores conseguem transformar as discussões estratégicas e teóricas em ações concretas que envolvam economia solidária e inovação nos grupos.	8: Quais dinâmicas são utilizadas na implementação de inovação nos grupos? 9: Quais dinâmicas são utilizadas para discutir conceitos de economia solidária? 10: Quais instrumentos são utilizados para identificar se o grupo aderiu aos princípios de economia solidária e inovação? 11: Os membros dos grupos eram empreendedores ou desenvolveram traços? Quais dinâmicas vocês fizeram para contribuir com esse aspecto?
4. Entrevistas com bolsistas de iniciação tecnológica (alunos de graduação)	Mesmo objetivo dos supervisores.	Mesmas questões de 8 a 11.
5. Observação direta nos grupos incubados	Observar os impactos que a adoção dos princípios de economia solidária com inovação tem gerado no grupo.	12: Os processos são baseados na <u>auto-gestão</u> ? As decisões são tomadas de maneira coletiva? 13: Eles têm iniciativa própria ou dependência de programas públicos? 14: Há inovação em produtos, processos, marketing ou organizacional? 15: Os membros têm iniciativa na atuação em rede de comercialização ou outra?

Fonte: elaborado pelos autores .

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme apontado no quadro acima, os resultados abaixo foram obtidos por meio de consulta a arquivos e análises de documentos da incubadora, entrevistas com seus professores coordenadores, supervisores, bolsistas de iniciação tecnológica e observação direta nos grupos incubados.

4.1 O método de incubação

A pesquisa documental permitiu o levantamento da metodologia de incubação na ITES com as respectivas etapas: pré-incubação, incubação, consolidação e emancipação e engajamento (desincubação ou graduação). Apesar de seguir essa sequência o atendimento pode variar conforme

o tempo de existência e nível de organização do grupo atendido. Cada uma dessas etapas prevê atividades de formação e assessoria dos estagiários e supervisores aos incubados. O objetivo das formações é promover assembleia ou reunião com o grupo inteiro para verificar problemas e intenções individuais, apresentar possibilidades e atingir um consenso do grupo definido em um plano de ação que será executado durante os próximos seis meses. As assessorias são demandas pontuais que podem surgir durante as oficinas ou na implantação de alguma ação, isso exigirá levantamento de informações e pesquisas de mercado por parte dos supervisores e bolsistas para posterior discussão e apresentação para o grupo ou diretoria dos incubados.

O grupo de professores e supervisores reúne-se por três horas às segundas-feiras no período da manhã para discutirem assuntos administrativos e encaminhamentos para as dificuldades dos grupos incubados. Em seguida os supervisores se reúnem com os bolsistas alocados em cada grupo por duas horas para discutirem de maneira coletiva as proposições dos professores para as dificuldades que tiveram na semana anterior e o grupo pode avaliar a adequabilidade. Após esse encontro, bolsistas e supervisores dedicam seis horas semanais para a preparação das formações, posteriormente mais quatro horas semanais para aplicá-las por meio de dinâmicas de grupo no endereço das organizações incubadas. Caso surjam demandas por assessoria, essas são realizadas no grupo ou em outras esferas que lhe digam respeito como: reuniões junto a órgãos públicos, testes no mercado consumidor, reuniões dos Conselhos Gestores, reuniões com fornecedores, telefonemas para clientes, convite a palestrantes, visitas em organizações similares, viagens para participar de reuniões de Redes e Encontros. As atividades de assessoria, apesar de não programadas, exige muitas horas e em alguns casos investimentos (estacionamento, combustível, diárias dos bolsistas, entre outros).

Na fase de Pré-incubação ou Aproximação há quatro principais micro-atividades que utilizam recursos visuais (como cartolinas, imagens, vídeos), dinâmicas grupais, rodas de conversa e discussão.

- **Contato inicial** corresponde ao momento inicial do grupo, que se formará por demanda espontânea ou proposta da incubadora, e inclui os seguintes momentos: roda inicial

de conversa e apresentação dos integrantes do grupo; apresentação da proposta da incubadora; e reunião com parceiros e apoiadores para alinhamento geral.

- **Planejamento da incubação:** Essa fase corresponde ao momento do grupo em que a Incubadora definirá aceite da parceria com as atividades de avaliação interna na reunião executiva dos professores e supervisores; e reapresentação do método de incubação e respectivo termo.
- **Experiências e Expectativas:** Incubadora e Incubado avaliam as demandas e expectativas daquele grupo, e traçam objetivos e ações. Os momentos incluem roda de conversa sobre trabalho e geração de renda; definição e organização da atividade; conhecimento da cadeia produtiva em que estão inseridos por meio do Design Thinking; e definição de um Modelo de Negócio utilizando o Canvas
- **Calendários:** organização com prazo das ações do calendário das formações, assembleias e encontros da Rede; planejamento de ações semestrais baseado no Canvas; depoimentos; inclusão digital e ficha de cadastro individual.

Na Incubação ou Estruturação são desenvolvidos instrumentos necessários para atuação no mercado, como: reuniões e assembleias para construção de regimento interno; planejamento e organização da produção com análise de viabilidade econômica dos produtos/serviços; definição dos canais de comercialização; planejamento participativo para empoderar membros para traçar diagnóstico e prognóstico; curso de difusão que adapta os conceitos de gestão tradicional para empreendimentos solidários; formalização jurídica.

Na fase de Consolidação o grupo pode necessitar dos encontros semanais de formação ou não. Assim o apoio oferecido baseiam-se nas seguintes etapas: assessoramento e emancipação com respeito a autogestão ou no mínimo gestão participativa; integração sócio-cultural (visitas a parques, clubes, dança, relaxamento) para manter clima organizacional harmônico para a autogestão busca-se envolvimento do grupo na comunidade e suas problemáticas; planejar, acompanhar e avaliar com a incubadora como parceira facilitadora dos planejamentos, além de acompanhar as ações conduzidas e mediar as avaliações realizadas do processo.

E por fim na Emancipação e Engajamento (algumas incubadoras também entendem como desincubação ou graduação): acompanhamento à distância e assessorias pontuais com relatórios de evolução, participação de editais, e captação de verbas ou novos clientes; engajamento nas redes de economia solidária, pois não é algo que se faz isoladamente; engajamento político e; emancipação. Os empreendimentos que atingem este nível são poucos no atual momento brasileiro, devido às diversas circunstâncias desafiadoras que envolvem os EES.

4.2 Entrevistas com professores

4.2.1 Conhecimento dos professores sobre economia solidária

Uma das professoras teve maior contato com economia solidária nesta área desde final da década de 90 com Paul Singer, e participou da fundação de outras ITCP em duas diferentes universidades (USP São Paulo e UFSCar). Os outros professores aprenderam por meio de projetos de extensão e leitura de livros e artigos, além de vivência. As professoras da área da saúde discutem o tema quando tratam do trabalho como forma de inserção social.

4.2.2 Integração entre economia solidária e empreendedorismo

Os professores da área de gestão entendem empreendedorismo como um traço do indivíduo que põe em prática ações para cumprir a missão da organização. Obviamente que a frase escrita anteriormente aplicada para economia solidária tem os seguintes significados:

- o indivíduo que põe em prática: são pessoas que implementam ações, com perfil de executar, implementar, resolver. Normalmente esses indivíduos estão na diretoria ou nos Conselhos dos empreendimentos, e foram eleitos pela maioria dos seus pares. Esse processo meritório não está presente em empresas individuais.

- as ações: não são as ações decididas exclusivamente pelo dono da empresa capitalista,

mas por todos os cooperados que estavam em assembleia e votaram por aquelas ações.

A forma com que os professores relacionam economia solidária com empreendedorismo está presente nas decisões tomadas nas reuniões de segunda-feira. Por exemplo, ao observarem que algumas tarefas assumidas por algum cooperado não foram executadas instrui-se os estagiários para acompanhá-lo na realização. O motivo do não cumprimento é o primeiro aspecto que os professores analisam, para então poderem atuar com bolsistas nessas crenças.

Em alguns momentos o motivo é insegurança, autoestima baixa, crença de incapacidade por nunca terem experimentado, vergonha pela aparência física, serem analfabetos ou analfabetos funcionais, não terem as informações necessárias para continuar. Desta maneira, espera-se que a exposição e o enfrentamento feito pelos cooperados com apoio dos estagiários os emancipem nas próximas ações. Esse encorajamento fortalece o espírito empreendedor de cada um.

4.2.3 Dinâmicas para implementação de inovação e empreendedorismo nos grupos

Quando os professores, supervisores e bolsistas elaboraram juntos a Metodologia de Incubação foram incluídas algumas dinâmicas para que esse público, algumas vezes em vulnerabilidade social, pensassem de forma não convencional o que faziam, porque faziam e para quem faziam. As dinâmicas incluem o processo de *Design Thinking* no momento de repensar ou definir os produtos que produzirão, as formas de comercialização, os parceiros e concorrentes. Concomitantemente no processo de imersão para conhecer a área que atuam são feitos estudos das cadeias produtivas em que estão inseridos.

4.2.4 Avaliação da incorporação de princípios de economia solidária e inovação

Por enquanto não há um instrumento estruturado para essa análise pela Incubadora ter sido fundada

em dezembro de 2013. Esse processo fica a critério do perfil do coordenador ou dos professores em colocarem alguma pergunta nas reuniões mensais ou nas reuniões de avaliação semestral para identificar algum resultado final esperado. Mas muitas vezes essas perguntas avaliadoras não são nestas três dimensões (economia solidária, empreendedorismo e inovação), mas no sentido de preocupação com a harmonia do grupo; aumento, manutenção ou queda da renda; problemas com atravessadores; dificuldades de atuarem por meio do comércio justo e então permanecem vendendo na lógica de mercado, apesar da organização interna ser de economia solidária, entre outros.

Apesar dessas preocupações durante a incubação, é esperado que a explicação de êxito ou fracasso de algumas respostas estejam no processo. Mas não linearmente apresentadas.

4.3 Entrevistas com supervisores

4.3.1 Dinâmicas para implementação de inovação nos grupos

Os estudantes devem utilizar ferramentas de *Design Thinking* para encontrar uma fonte de inovação no empreendimento a ser trabalhada. Assim, a orientação dada é que após a facilitação da discussão referente às atividades econômicas de interesse do grupo, realize-se uma imersão em pesquisas sobre essas atividades. Assim no encontro seguinte poderão apresentar possibilidades e discussões sobre o mercado pretendido e fazer um *brainstorming* sobre possibilidades de atuação. Posteriormente com o grupo, afunilar e filtrar as melhores ideias.

Também é apresentada uma análise da cadeia produtiva em que se insere o empreendimento ou a ideia, extrapolando a jusante e a montante. Assim, o grupo terá elementos indicativos das melhores opções de ação e inserção nesta cadeia.

Por fim utiliza-se a ferramenta do *Canvas* para construir o modelo de negócios do empreendimento, que permitirá avaliar hipóteses de funcionamento. Após validade das hipóteses e sustentabilidade do empreendimento é necessário conduzir testes-piloto com o grupo, construindo as melhores condições para que a inovação ocorra na prática. Assim, seguindo diretrizes do modelo de criação

de *Lean Startups*, que indicam o ciclo de testes no mercado e reavaliações do negócio, acreditam que estejam incentivando inovações nos processos ou nos produtos/serviços, normalmente incrementais, e não disruptivas nem revolucionárias.

4.3.2 Dinâmicas para discussão de economia solidária

Há diversas dinâmicas pela interdisciplinaridade da economia solidária, entre elas:

- debate de experiências anteriores de trabalho;
- análise das diferenças entre a economia solidária e capitalismo tradicional em diversos níveis;
- oficina de autogestão;
- relações no comércio justo; e
- oficina de organização administrativo-jurídica, operações, comunicação, engajamento em redes e movimentos políticos.

4.3.3 Avaliação da incorporação de princípios de economia solidária e inovação

A incubadora está desenvolvendo uma metodologia adequada para avaliação dos processos de incubação, e o quanto eles contribuíram em três dimensões para os grupos trabalhados: nível individual; nível da sustentabilidade do negócio e nível do engajamento comunitário e político.

Atualmente realizam reuniões semestrais com grupos para avaliar o processo de incubação e a contribuição de cada parte; e reuniões semanais internas de equipe para avaliar o andamento dos trabalhos, contribuições legadas e possibilidades futuras.

Um dos direcionadores informais tem sido: aderência aos princípios de economia solidária; desenvolvimento individual, perceptível pelas falas e sorrisos que denunciam incremento de felicidade; relações humanas e organizacionais mais saudáveis e pacíficas.

No nível da sustentabilidade ou perenidade do negócio, avaliam a independência do grupo de

atores externos, nível de utilização dos instrumentos de autogestão e eficiência.

No nível do engajamento comunitário e político, é necessário compreender a visão do grupo perante a construção das políticas públicas de fomento à economia solidária, além do engajamento nos movimentos de busca por melhorias.

4.3.4 Avaliação de evolução do perfil empreendedor

Cada grupo apresenta uma situação distinta e pode ser caracterizado com suas especificidades. Mas de forma geral são todos grandes empreendedores na vida, empreendedores por necessidade e não por oportunidade. São pessoas que, apesar de muitas vezes excluídas do mercado formal, trabalharam intensamente para conseguir entrar em algum mercado e obter meios de produção, para conquistar seu espaço e prestar um trabalho útil à sociedade. Primeiramente, o papel dos supervisores enquanto formadores é proporcionar esse reconhecimento, enquanto empreendedores de um valor importante na sociedade. Por isso realizam dinâmicas motivacionais e relacionais, em que são discutidos aspectos referentes ao mundo do trabalho e a relação com o produto/serviço que realizam.

As dinâmicas citadas anteriormente ajudaram a trabalhar ferramentas que desenvolvam o espírito analítico, gerencial e proativo do empreendedor, ampliando a visão do negócio que eles detinham e dando oportunidades de criação para os envolvidos, sempre de forma coletiva.

4.4 Entrevistas com bolsistas

4.4.1 Dinâmicas para implementação de inovação nos grupos

As oficinas acontecem primeiramente com uma apresentação de um conhecimento trazido da universidade e depois eles são estimulados a falarem sobre o assunto entre eles. As discussões contribuem para construir um repertório e vocabulário para se representarem oralmente em outras instâncias e emitirem as opiniões com fundamento e segurança. Outros estagiários relatam que são feitas oficinas

que buscavam apresentar a situação de mercado naquele setor, buscando o desenvolvimento de produtos que se adequem à demanda.

4.4.2 Dinâmicas para discussão de economia solidária

Inicialmente há preparação interna com os supervisores sobre determinado assunto como autogestão e empoderamento, que precedem as oficinas nas instalações dos incubados. Relatam que são mostradas as diferenças entre uma empresa tradicional e um empreendimento da economia solidária. Foram apresentados vídeos, feitas dinâmicas relativas às possibilidades enquanto uma gestão coletiva e solidária do empreendimento. Alguns grupos atendidos têm problema de centralização de poder, assim os bolsistas sentem dificuldade em trabalhar e conduzir as oficinas pois afeta a coletividade e contribui para uma visão de chefe (como nas experiências anteriores). Isso acontece porque muitos estão há pouco tempo nesta dinâmica e ficaram a maior parte do tempo em outra lógica, assim a tendência é repetir o comportamento observado e aprendido por mais tempo.

Alguns bolsistas sentem-se sem propriedade para trabalhar algumas situações não programadas (inesperadas) com o grupo. A ação não pode ser resolvida depois ou parar a atividade e ir embora, exige tomada de decisão no momento. Quando o bolsista tem um repertório maior (seja por experiência ou por formação acadêmica), as conduções são diferentes e, portanto, produzem resultados diferentes.

4.4.3 Avaliação da incorporação de princípios de economia solidária e inovação

O bolsista não comenta e conhece algum tipo de formulário para avaliação, mas relata que é possível observar pela postura dos cooperados. Muito embora os grupos atendidos recebam formação em economia solidária pela incubadora, alguns bolsistas acreditam que eles não apresentam opiniões e ações presentes na economia solidária. Os incubados ainda pensam de maneira muito individual, cada

um faz sua tarefa sem pensar no colega ao lado. Apesar de serem cooperativas ou caminharem para uma formalização jurídica coletiva e associativa, eles agem de maneira capitalista, ou seja, só ficam preocupados com o dinheiro no final do mês e não no trabalho sustentável, proporcionando um bem para a comunidade.

4.4.4 Avaliação de evolução do perfil empreendedor

Na opinião de alguns bolsistas eles não eram e não são empreendedores. Eles acham que a aplicação da ferramenta de Canvas não contribuiu para o desenvolvimento da cultura empreendedora, mesmo sendo uma ferramenta muito utilizada.

Outros bolsistas relatam que a maior parte dos envolvidos nos grupos têm traços empreendedores, mas que muitos não encontram espaço para empreender. Relatam que alguns grupos já tinham produtos definidos, e que na verdade a incubação pôde proporcionar inovações em processos e organizacionais.

4.5 Observação direta nos grupos incubados

Dois grupos foram escolhidos para observação direta: cooperativa de catadores que atuam na coleta e triagem de resíduos sólidos para reciclagem do município e o assentamento rural de agricultores familiares produtores de hortifrutí.

4.5.1 Cooperativa de catadores de recicláveis

Esta cooperativa foi fundada em 2005 e tem aproximadamente 35 cooperados. Após quase dois anos de incubação, seria possível elencar inúmeras situações de inovação propiciadas a partir dos momentos formativos e assessorias fornecidos pela equipe da incubadora. Por exemplo, em um momento formativo sobre Estrutura Organizacional, Autogestão e Lideranças, foi definido que a cooperativa se dividiria em três equipes, que teriam três coordenações distintas, submetidas

à coordenação geral. Assim, introduziu-se uma inovação organizacional, assim como os processos de gestão de pessoal foram revistos, introduzindo-se uma inovação em processos. Entretanto, nas semanas posteriores, o acompanhamento da equipe da incubadora notou que não estavam sendo colocadas em prática as novas lideranças e práticas de gestão de pessoas, e novamente haviam retornado ao modelo de liderança centralizadora.

Já no que se refere à dimensão humana e solidária da incubação, percebem-se avanços mais notáveis, apesar da dificuldade na mudança em questões de cultura organizacional. Os discursos são mais pacificados e as pessoas têm a compreensão da necessidade de avançarem na autogestão.

4.5.2 Assentamento de agricultores familiares

No que se refere à dimensão humana e solidária, o grupo já detinha anteriormente bagagem vivencial e cultural, devido ao engajamento em movimentos sociais próximos à economia solidária.

Observa-se um ambiente propiciado por assembleias semanais que estimula a democracia e a criação coletiva. A incubadora inseriu-se nesse contexto e foi um dos agentes que permitiram uma inovação de produto aos agricultores. Antes, eles vendiam sua produção horti-fruti apenas direcionada a programas governamentais, como o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos). Agora, desenvolveu-se um sistema de vendas de cestas agroflorestais (grandes e pequenas) diretamente ao consumidor, com ganhos para ambas as partes. Além disso, ao longo de todo processo necessitou-se de inovações, para poder comportar as mudanças de logística e venda.

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Após análise dos resultados para responder o objetivo surgiram seguintes resultados no Quadro 3.

Quadro 3: Resultados frente ao objetivo a partir de diferentes fontes de evidências

	Inovação	Empreendedorismo
Pesquisa documental	O método apresenta duas ferramentas de gestão incluídas intencionalmente para estimular inovações: Design Thinking e Análise de Cadeias Produtivas. As reuniões semanais com professores favorecem discussões entre pessoas de diferentes formações (gestão e terapia ocupacional).	Não há na metodologia ações ou ferramentas que estimulem o empreendedorismo.
Entrevistas professores	Os professores relatam que manifestam orientações para inovação quando os problemas são relatados pelos supervisores.	Não houve manifestação acerca de estímulo ao empreendedorismo.
Entrevistas supervisores	Os relatos dos supervisores traduzem ações para inovação, algumas delas além das incluídas na metodologia, no entanto não identificadas exemplos concretos.	Não houve manifestação acerca de estímulo ao empreendedorismo.
Entrevistas bolsistas	A falta de formação interna no tema impossibilitou que os bolsistas conseguissem repassar para os grupos incubados.	A falta de formação interna no tema impossibilitou que os bolsistas conseguissem repassar para os grupos incubados.
Observações	Houve inovações em processos e em produtos. A inovação organizacional, apesar de sugerida não foi implementada.	Não foi observado estímulo ao empreendedorismo nos grupos.

A metodologia de incubação apresenta ferramentas e ações que estimulam mais inovação do que empreendedorismo, no entanto não refletem nas narrativas dos bolsistas e nem nos grupos. No entanto quando comparado com os dados de Bellissimo (2015) e apontamentos de Gaiger (2007 e 2008) observa-se que se diferencia da maioria das ITES que apresentam pouco olhar sobre a dimensão econômica e se orientam mais para as relações solidárias e a transformação política do que para gestão, viabilidade e eficiência do negócio. A metodologia desta incubadora reforça a busca de eficiência e viabilidade econômica para se obter geração de renda assim como alguns autores indicam como caminho (Gaiger, 2007; Cho e Honorati, 2013).

Pode ser observado o desalinhamento da equipe da incubadora para tanto é aconselhada a presença dos supervisores nas incubações, pois os estagiários, apesar da vontade, ainda não conseguem contemplar a complexidade da metodologia de incubação na prática, ainda mais em grupos nos quais uma adaptação de linguagem e processo formativo é necessária, pelo baixo nível escolar geral.

A metodologia pode ser aprimorada com mais oficinas e dinâmicas que estimulem o

empreendedorismo e a inovação nos grupos, mas primeiramente devem existir formações internas sobre a metodologia de incubação, senão ela ficará restrita às pessoas que já detêm esse conhecimento e isso não chega aos bolsistas e nas aplicações que tem nos grupos.

Em contrapartida, sem empoderamento dos grupos incubados enquanto cidadãos de direitos, capazes de empreender e inovar, dificilmente se obterá resultados sem o apoio da equipe advinda de uma parceria universitária. Por essa razão MTE (2010) e Oliveira et. al (2011) defendem a importância deste relacionamento.

Moura et al. (2014) apresentaram outras dimensões, a incubadora deste caso cumpre com a dimensão econômica, mas deveria ponderar a dimensão individual, a sustentabilidade e engajamento comunitário-político, pois todos são fundamentais para que os empreendimentos solidários cumpram os objetivos sociais, ambientais e econômicos.

Algumas das atividades desenvolvidas pelos supervisores não estão na metodologia de incubação, o que demonstra proatividade dessas pessoas envolvidas profissionalmente e

pessoalmente com a economia solidaria. Portanto o êxito não depende exclusivamente do método, deve haver afinidade entre tema e grupo para identificar outros instrumentos e ações que não estejam no prontuário, corroborando achados de Oliveira e Dagnino (2003).

A imprevisibilidade no momento da implantação durante as visitas confirma a fragilidade do método enquanto instrumento de ação e comunicação. Portanto se não se tem o conhecimento do que seja inovação, por não ter tido durante a graduação ou por essa não ter sido trabalhada nos temas da incubadora, esse será um assunto que o bolsista terá pouco domínio e, portanto, não implantará.

6 CONCLUSÕES

A escolha pelo problema de pesquisa foi decorrente do descompasso percebido entre economia solidaria e empreendedorismo inicialmente. A inovação floresceu com a preocupação da dimensão econômica dos empreendimentos de economia solidaria. Deste modo a escolha do estudo de caso permitiria encontrar algumas evidências tendo em vista a multidisciplinaridade do grupo de professores coordenadores, diversidade do campus universitário em que está inserida.

Pelo fato de serem ITCP e ITES, essas incubadoras trazem intrínsecos os princípios de economia solidária, então esses resultados já eram esperados assim como foram de fato constatados. A adesão a esses princípios por si só não garante a sustentabilidade econômica e nem que a inovação aconteça naturalmente nesses empreendimentos. Assim ao analisar o caso observa-se um esforço individual e diferente das parceiras no sentido da inclusão de ferramentas da área de negócios que favoreçam essas evoluções. No entanto o que se pode observar na prática foram ações próximas a outras incubadoras que não tinham esse direcionador inovador, mas algumas inovações aconteceram com incubado por intervenção dos supervisores ou professores em momentos de discussões.

Por outro lado, esses conceitos podem ter sido apropriados neste momento, mas os resultados aparecerão em períodos mais longevos.

As inovações são particularmente importantes para lidarem com a transição entre a produção baseada na economia solidária e a comercialização apoiada na economia de mercado. As inovações

em processos são necessárias para pensar-se em diferentes formas de comercialização e segmentação de um novo mercado, até se chegar no almejado comércio justo.

Há necessidade de as incubadoras terem alinhamento maior de equipe, construir uma metodologia de incubação mais robusta, não somente no nível estratégico e tático, mas inclusive nos planos operacionais, que permitam as duas dimensões: humana-social da economia solidária e empreendedora-inovadora para promover viabilidade econômica.

Por fim, sem a dimensão de fortalecimento do indivíduo (empoderamento) e da gestão coletiva (autogestão), torna-se quase impossível pensar em empreendedorismo e inovação nesses espaços coletivos de baixa educação formal e alta vulnerabilidade ou exclusão social.

Entende-se que o presente artigo traz relevantes contribuições teóricas e empíricas. A apresentação sistemática das diferentes fases de uma metodologia de incubação e seus princípios pode gerar avanços no campo de estudos dos EES. Ao tratar de questões relacionadas à sustentabilidade econômica, e aos princípios de inovação e empreendedorismo, o presente estudo pode auxiliar a estruturação de futuros EES.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: **Anais da ENANPAD**, XXV, 2001, Campinas, 2001.
- AZEVEDO, A. Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade? In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 15-19 de junho de 2003, Salvador, Bahia. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Poder Local**, Salvador, 2003.
- BELLÍSSIMO, D.. **Incubação de empreendimentos solidários: avaliação dos impactos da metodologia aplicada em grupos de Ribeirão Preto**. Relatório parcial de qualificação do mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2015.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOLWIJN, P.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's – productivity, flexibility and innovation.** Long Range Planning, Great Britain, v.23, n. 4, p. 44-57, 1990.

BRASIL, M.; SILVA, M.; BRASIL, F. **Indicadores no processo de incubação:** o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol/UEPG). Trabalho apresentado no IV Congresso da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCPs. Salvador, 2015.

CHO, Y.; HONORATI, M. **Entrepreneurship Programs in Developing Countries:** A Meta Regression Analysis. Policy Research Working Paper 6402, 65 p. The World Bank, Human Development Network, Social protection and Labor Unit, April 2013.

COELHO, J.G.; BROENS, M.C.; LEMES, S.S. (orgs.) **Pedagogia cidadã:** cadernos de formação: metodologia de pesquisa científica e educacional. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA: Pró-reitoria de graduação, 2004.

CORTEGOSO, A.; SHIMBO, I.; MEZZACAPPA, G.; POMPERMAIER, H.; GODOY, T. Método de incubação de empreendimentos de trabalho coletivo solidário na Incoop/Universidade Federal de São Carlos: Avanços e Desafios em um Contexto de Desenvolvimento Territorial com Economia Solidária. **Prácticas Académicas Integrales en el Cono Sur.** Colección Temática PROCOAS: Universidad y trabajo asociado. Montevideo, Uruguay. v.1, 2009.

CRUZ, A. É Caminhando que se Faz o Caminho – diferentes metodologias de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Venezuela: Cayapa. **Revista Venezolana de Economía Social**, v.4, n.8, p. 38-57, 2004.

DAVIS, P. **Co-operative Purpose, Values and Management into the 21st Century.** International Co-operative Information Centre, 1998. Disponível em: < <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/review/vol-88-2/7.html> > . Acesso em: 09 de set. 2014.

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

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

FREITAS, WRS; JABBOUR, CJC. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa:**

boas práticas e sugestões. ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GAIGER, L.I. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Org.). **Economia dos setores populares:** entre a realidade e a utopia. Salvador: Vozes, p. 167-198, 2000.

GAIGER, Luiz Inácio. A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n.79, p. 57-77, 2007.

GAIGER, L.I.. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. **Otra Economía**, v.2, n.3, p.58-72, 2008.

JOÃO, I.S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais.** Tese de doutorado defendida na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP. 2014.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias:** trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações. São Paulo: Atlas, 1990. p.90.

MAYO, E. Co-operative performance. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, Vol. 2, p. 158-164, 2011.

MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE) do Governo brasileiro, 2010 disponível em http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp. Acesso em: 02 de ago. 2014.

MOURA, M.; MAGALHÃES, V.; TEIXEIRA, L.; SILVA JÚNIOR, J.; RAMOS, M. Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve Estado da Arte sobre o Tema. In: **Anais do III Encontro Latino-americano de Pesquisadores da Aliança Cooperativa Internacional**, 3, São Leopoldo, 2004.

NUCCI, E. Reflexões e metodologia de incubação para equidade de gênero junto a empreendimentos. **Conferência Latino-Americana de Práticas Inovadoras em Programas de Geração de Trabalho e Renda.** Rio de Janeiro, 2007.

OGANDO, C. **Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários.** Cadernos IHU. Ano 10, nº 41, 2012. P.7-21.

OLIVEIRA, L.J.R.de; DAGNINO, RP. **As fragilidades das incubadoras universitárias de cooperativas no Brasil.** V Jornada Latino-americana de Ciência Tecnológica e Sociedade – ESOCITE. Anais da V Jornada Latinoamericana de Ciência Tecnológica e Sociedade – ESOCITE. Tocuba - México. 2003.

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

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

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

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SIES, Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES). Atlas da Economia Solidária, SENAES/

MTE. Acessado em 15.fev.2015 em <http://consulta.mte.gov.br/atlas/AtlasES.html>

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

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

UNISOL; FBB; DIEESE; DSI. **Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária**. São Paulo: DIEESE, 2014.

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