



CONHECIMENTO E CIDADANIA 7
INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES E DE
EMPREENHIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS



Apresentação	05
Introdução	09
Incubação de empreendimentos solidários no Brasil - uma história em construção	
A INCOOP da Universidade Federal de São Carlos	17
Incuba	29
Quando a cooperativa precede a incubadora	
ISS/UnB	37
Uma multincubadora abraça o empreendedorismo social e solidário	
Incubadoras Públicas de Empreendimentos Populares e Solidários em políticas públicas de Desenvolvimento e Economia Solidária	45
A experiência de Osasco	
Considerações finais	55
Referências bibliográficas	59

APRESENTAÇÃO

Em parceria com o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), o Instituto de Tecnologia Social (ITS Brasil) publica, desde 2007, o caderno serial intitulado *Conhecimento e Cidadania*. O intuito do caderno é ampliar a discussão e disseminação de informações sobre o universo da produção de conhecimentos por parte da sociedade civil organizada. Tais organizações são reconhecidamente atuantes na afirmação dos direitos humanos fundamentais, na luta pelo fortalecimento da cidadania e, principalmente, no âmbito da inovação social, em sua articulação nacional para a inserção dos temas da *tecnologia social* e da *economia solidária* na agenda de políticas públicas do país.

Esta edição n. 7 do caderno *Conhecimento e Cidadania*, que traz como tema principal a “Incubação de cooperativas populares e de empreendimentos econômicos solidários”, aborda temas e experiências inovadoras vinculadas ao conceito e às práticas da economia solidária. Nesse sentido, apontam para alternativas de geração de trabalho e renda, no âmbito da inovação social, e uma resposta em benefício da inclusão social, redução da pobreza, cidadania e justiça social.

Na perspectiva dos sujeitos produtores de conhecimento e agentes da transformação social, a economia solidária consiste em um “*jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem.*” A economia solidária compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

Por meio de artigos de fácil leitura, busca-se aqui valorizar as experiências inovadoras, de cooperativas e empreendimentos econômicos solidários, nos quais os sujeitos produzem e/ou utilizam saberes diferenciados na construção de uma sociedade efetivamente sustentável e justa.

A perspectiva é a de criar um modo de produção alternativo centrado não apenas no lucro, mas nas pessoas, na participação democrática e na distribuição justa dos resul-



tados do trabalho, garantindo o acesso a melhores condições de vida, trabalho, lazer e educação a todos os atores envolvidos.

A forte cultura competitiva que alimenta a criação de empresas no capitalismo costuma ser avessa à ideia do trabalho integral, no qual os trabalhadores são dotados de saber e suficientemente capazes não só de produzir, mas também de gerenciar o empreendimento econômico. Contudo, apesar dessas relações econômicas guiarem-se unicamente pela lógica do lucro e do capital, ainda assim há pluralidade nas lógicas que norteiam as relações socioeconômicas entre as pessoas. Basta pensar nas relações familiares, comunitárias, a solidariedade e a cooperação, bem como a mensuração da eficiência de uma prática pela manutenção da coesão do grupo, da geração de conhecimentos ou da preservação do meio ambiente. Ou seja, há outras práticas econômicas e modos de produção, distribuição e circulação de mercadorias que precisam ser considerados, tanto mais porque as relações de produção capitalistas têm sido, historicamente, excludentes e, assim, têm deixado às margens um enorme contingente de indivíduos e grupos.

A economia solidária aponta justamente para uma *nova lógica de desenvolvimento sustentável* com geração de trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com sustentabilidade ambiental, social, econômica, ética e justiça social.

As práticas da economia solidária surgem da experiência de grupos e trabalhadores que, ao longo da história, em diversos países, têm procurado alternativas frente à desigualdade e à marginalização social e econômica que resultam da competição e das relações de subordinação características do sistema socioeconômico centrado somente nas relações de mercado. Aqueles que estudam e refletem sobre a economia solidária apostam na organização e articulação das diversas unidades produtivas que dela participam, de maneira a fortalecer um setor econômico que, tradicionalmente invisível e pouco considerado nas políticas públicas, seja capaz de gerar e garantir a renda para um contingente cada vez maior de trabalhadores.

Na esfera dos governos municipais, avanços também têm ocorrido. A partir das diversas experiências de fomento à economia solidária, muitas estratégias, metodologias

ou modelos institucionais passaram a integrar políticas públicas de geração de trabalho e renda, ações preocupadas evidentemente com modelos de desenvolvimento social equitativos e sustentáveis.

As experiências e análises registradas nesta edição do caderno *Conhecimento e Cidadania* procuram esclarecer o modo pelo qual tais políticas têm contribuído para a transformação das relações entre Estado, universidades, cooperativas populares ou empreendimentos populares e solidários, bem como para o estabelecimento de modelos de desenvolvimento capazes de integrar as dimensões social, econômica, cultural e sustentável. Observar a heterogeneidade de tais iniciativas, conforme o local onde estão instaladas ou sua ligação com universidades ou poder público, também será tarefa dessa publicação, no intuito de compreender a relação entre tais arranjos institucionais e as formas de atendimento adotadas por cada uma delas.

O Estado tem o papel primordial de criar e apoiar um ambiente socioeconômico que favoreça o processo contínuo de inovação social como elemento chave para o desenvolvimento sustentável. O desafio dos atores que produzem conhecimento será fazer avançar o reconhecimento do direito a *outra economia* que conduza a *outro modelo de desenvolvimento*. Esse direito será uma conquista dos sujeitos políticos que constroem a economia solidária no Brasil e que reivindicam o reconhecimento do Estado brasileiro na forma de instrumentos efetivos de políticas públicas e programas de economia solidária, com participação e controle social.

Boa leitura!

Irma R. Passoni, Gerente Executiva do ITS Brasil

INTRODUÇÃO: INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS NO BRASIL - UMA HISTÓRIA EM CONSTRUÇÃO

Uma prática econômica é caracterizada pela produção, comercialização, consumo e trocas de produtos e serviços. Estamos habituados a compreender todas essas etapas a partir das lógicas predominantes do processo capitalista: valor pensado como equivalente do preço, trocas mediadas pela moeda, concorrência, propriedade privada, acumulação, controle privado e hierarquizado, uso abusivo dos recursos naturais e exploração da força de trabalho para a produção de valor.

Tecendo críticas à restrição com que pensamos as práticas econômicas, a noção de economia solidária procura dar visibilidade ao fato de que, ainda que as relações mercantis sejam predominantes nas sociedades ocidentais, há pluralidade nas lógicas que orientam as relações econômicas, tais como as relações familiares, comunitárias, a solidariedade e a cooperação, bem como a mensuração da eficiência de uma prática pela manutenção da coesão do grupo, da geração de conhecimentos ou da preservação do meio

ambiente, por exemplo¹. Ou seja, existem outras práticas econômicas e modos de produção, distribuição e circulação de mercadorias que precisam ser considerados, tanto mais porque as relações de produção capitalistas têm sido, historicamente, excludentes e, assim, têm deixado às margens um enorme contingente de indivíduos e grupos.

As práticas da economia solidária surgem da experiência de grupos e trabalhadores que, ao longo da história, em diversos países, têm procurado alternativas frente à desigualdade e à marginalização social e econômica que resultam da competição e das relações de subordinação características do sistema socioeconômico centrado somente nas relações de mercado. Além da experiência dos trabalhadores, a formulação teórica de intelectuais, como os socialistas utópicos no início da industrialização, e, atualmente de pesquisadores, tem contribuído para o desenvolvimento da economia solidária (SANTOS e RODRÍGUEZ, 2005). Aqueles que estu-

1. Referimo-nos aqui à economia solidária por estarmos tratando da incubação de cooperativas e empreendimentos econômicos solidários, conforme a experiência brasileira. Mas proposições similares são feitas no campo da economia social, economia popular ou da economia popular solidária.



A gestão participativa, em que muitas das decisões são tomadas coletivamente, é uma característica dos empreendimentos solidários, que tiveram grande desenvolvimento em várias atividades econômicas.

dam e refletem sobre a economia solidária apostam na organização e articulação das diversas unidades produtivas que dela participam, de maneira a fortalecer um setor econômico que, tradicionalmente invisível e pouco considerado nas políticas públicas, seja capaz de gerar e garantir a renda para um contingente cada vez maior de trabalhadores.

No Brasil, a partir da década de 1980, práticas – que hoje identificamos ao universo da economia solidária – começaram a aparecer com mais intensidade nos espaços urbanos, como parte das reações à crise econômica que desempregou amplos segmentos de trabalhadores urbanos num momento em que estes se encontravam organizados nas lutas sindicais e também nas lutas por melhores condições de vida na cidade. Em conjunto com a renovação das esperanças de superação das desigualdades sociais e econômicas após o fim da ditadura militar, essas lutas ganharam força e puderam aparecer no espaço público (SADER, 1988).

Tais experiências foram retomadas e ampliadas quando, nos anos 1990, a mudança na orientação das formas de governo passa a tornar comum a ideia de que a competição e a concorrência são os valores máximos de todas as relações sociais e econômicas. Daí segue-se a abertura dos mercados nacionais a produtos e capitais estrangeiros, as transformações nos modelos produtivos com as consequentes terceirizações das chamadas “atividades-meio” (não por acaso, em geral as ocupações mais fragilizadas que, abandonadas ao seu próprio poder de negociação acabaram sendo exploradas de forma mais intensa) e a emergência de novos padrões de contratação, nem sempre coerentes com o trabalho a ser desenvolvido.

Durante a década de 1990, o cooperativismo popular começa a entrar na briga pelo destino de trabalhadores urbanos desempregados, pouco qualificados e com limitações para se inserir no mercado de trabalho, especialmente em um período de crise tão intensa. O cooperativismo, assim, torna-se assunto de debates, de pesquisas acadêmicas e de iniciativas de fomento, consolidando-se como alternativa viável tanto para trabalhadores que circulavam pela chamada “economia informal” quanto para trabalhadores demitidos da indústria, cujas fábricas haviam falido ou cujos postos de trabalho haviam sido extintos.

Esse período também marca um momento intenso de experimentações, abertas por modificações introduzidas na legislação falimentar, que passa a permitir aos trabalhadores arrendar a massa falida como parte das indenizações devidas, possibilitando que continuem produzindo, em geral de modo autogestionário, e preservem seus postos de trabalho. Também é um período decisivo de confronto com o Sistema Cooperativista, durante o qual se reconhecem os limites da restrição da economia solidária ao campo das cooperativas, em especial as de prestação de serviços, e, assim, alargam-se as formas de organização que são reconhecidas como legítimas².

Para a consolidação da economia solidária, vale destacar as ações das Incu-

badoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), localizadas nas Universidades, e de setores da Igreja Católica, especialmente a Cáritas Brasileira, que desde o início da década de 1980 vinha desenvolvendo metodologias de apoio à organização de populações de baixa renda em suas comunidades, para melhoria de suas condições de vida.

O resultado desse processo que descrevemos é o conjunto de atores que atualmente estudam e colocam em prática a economia solidária no Brasil. Além dos dois referidos anteriormente, vale citar os movimentos sociais, como, por exemplo, o Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST) – que estimula e organiza diversos tipos de cooperativas em seus assentamentos – e os sindicatos – que por meio da defesa dos trabalhadores de empresas em processo de falência ofereceram suporte à estruturação de fábricas autogestionárias.

Esses atores representam ou fomentam inúmeras iniciativas e conheceram importante avanço político a partir da realização do I Fórum Social Mundial, em 2001. Dialogando, movimentos sociais, cooperativas, sindicatos, empreendimentos populares, entre outros, estabeleceram a necessidade de se organizarem em fóruns municipais, estaduais, além de darem início às atividades do Fórum Brasileiro de Economia Soli-

2. Vale sublinhar que há alguns anos tramitam no Senado Federal e na Câmara dos Deputados, respectivamente, dois projetos de lei que visam a introduzir mudanças na atual legislação cooperativista (Lei nº 5.764), que é de 1971: a Lei Geral das Sociedades Cooperativas, debatida desde 1999 e combatida pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) por modificar a obrigatoriedade de associação das cooperativas a tal organização – obrigatoriedade que inclusive fere o direito constitucional de liberdade de associação – e a Lei das Cooperativas de Trabalho, cuja versão em tramitação é bastante controversa pois, ainda que se reconheça as especificidades do ramo frente a outros, por parte do movimento de economia solidária existe uma crítica incisiva, em especial em relação ao seu artigo 7º, no entendimento de que a proposta denota uma compreensão equivocada sobre a relação entre cooperados e a cooperativa, aproximando-a da relação entre empregados e empresa. Para uma análise crítica dos avanços e limites das várias legislações em tramitação, ver o documento “Unicafes e os Projetos de Leis e Decretos sobre o Cooperativismo Brasileiro”, disponível em www.fbcs.org.br, acesso em 5 de abril de 2010.

A SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Senaes foi criada no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego com a publicação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 e instituída pelo Decreto nº 4.764, de 24 de junho de 2003, fruto da proposição da sociedade civil e da decisão do presidente Luís Inácio Lula da Silva. Desde então tem sido coordenada pelo professor Paul Singer, referência fundamental para a consolidação da economia solidária no país.

Dentre suas atribuições, conforme definição legal, destacamos:

IV. Colaborar com outros órgãos de governo em programas de desenvolvimento e combate ao desemprego e à pobreza;

V. Estimular a criação, manutenção e ampliação de oportunidades de trabalho e acesso à renda, por meio de empreendimentos autogestionados, organizados de forma coletiva e participativa, inclusive da economia popular;

VI. Estimular as relações sociais de produção e consumo baseadas na cooperação, na solidariedade e na satisfação e valorização dos seres humanos e do meio ambiente;

VII. Contribuir com as políticas de microfinanças, estimulando o cooperativismo de crédito, e outras formas de organização deste setor; [...]

IX. Apresentar estudos e sugerir adequações na legislação, visando ao fortalecimento dos empreendimentos solidários; [...]

A REDE ITCP

Criada em 1999 como programa permanente da Unitrabalho, a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da economia solidária. A rede surge para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos. Atualmente, a rede tem realizado encontros nacionais a cada trimestre e, apesar de o processo de cada incubadora ser diferenciado, as convergências de princípios se expressam na participação em redes, na inclusão de movimentos e minorias sociais nas ações das incubadoras e no respeito ao tripé que fundamenta as universidades: ensino, pesquisa e extensão.

dária (FBES), que atualmente representa uma importante instância de debates acerca do assunto.

Outro significativo avanço na conquista de espaço e reconhecimento político foi a criação, em julho de 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e coordenada, desde então, pelo professor Paul Singer, um dos principais intelectuais brasileiros ligados ao tema da economia solidária.

No âmbito municipal, avanços também têm ocorrido. A partir das diversas experiências de fomento à economia solidária, muitas estratégias, metodologias ou modelos institucionais passaram a integrar políticas públicas de geração de trabalho e renda preocupadas com modelos de desenvolvimento social mais equitativos e sustentáveis.

Neste Caderno, as experiências e análises apresentadas procuram esclarecer o modo pelo qual tais políticas, em seu desenho e em suas práticas, têm contribuído para a transformação das relações entre Estado, universidades e cooperativas populares ou empreendimentos populares e solidários, bem como para o estabelecimento de modelos de desenvolvimento capazes de integrar as dimensões social, econômica, cultural e sustentável. Ainda, busca-se pensar a partir de um arranjo institucional específico: as chamadas incubadoras, universitárias ou públicas. Embora o modelo de atendimento a empresas tradicionais seja mais antigo, foi nos anos 1990 que as universidades visualizaram a possibilidade de constituição de incubadoras para assessorar cooperativas populares, um modelo que – a despeito de seus desafios – inspirou políticas públicas e resultou na recente expansão do número de incubadoras

públicas de empreendimentos populares e solidários no país. Observar a heterogeneidade de tais iniciativas, conforme o local onde estão instaladas ou sua ligação com universidades ou poder público, também será tarefa dessa publicação, no intuito de compreender a relação entre tais arranjos institucionais e as formas de atendimento adotadas por cada uma delas.

A economia solidária e as incubadoras de cooperativas populares

Com o país mergulhado na crise econômica e experimentando as mais altas taxas de desemprego até então, o Brasil também precisava enfrentar o desafio dos níveis de pobreza históricos, que mantinham grande parcela da população em situação de indigência e fome. O principal problema era que as transformações que vinham ocorrendo pareciam indicar a impossibilidade de que tais desafios fossem superados por meio do crescimento econômico ou de um desenvolvimento orientado por objetivos definidos pelo Estado, além de ampliarem as dimensões de nossa questão social.

Em 1992, surgia a Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria, liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que naquele ano mobilizou no país a campanha por um “Natal sem fome”. No ano seguinte, a Ação da Cidadania observou que a distribuição de alimentos não era suficiente no combate à miséria e à fome, sendo essencial estimular a geração de trabalho e renda. A opção pela questão do emprego era estratégica e tinha como objetivo responder às críticas de que a distribuição de cestas consistia em assistencialismo – como no dilema sintetizado na expressão “dar o peixe ou ensinar a

pescar”. A mudança do foco da proposta também procurava dar sentido novo à mobilização, de forma que os comitês continuassem mobilizados após o Natal. Estima-se que eram cerca de duzentos comitês espalhados por todo o país, mobilizando milhares de pessoas para a arrecadação de alimentos.

O desenvolvimento das discussões acerca das experiências de economia solidária ganhou um forte fomentador quando, articulada à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e à Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), uma experiência piloto – semeada pela Ação da Cidadania – resultou na formação da Cooperativa de Manguinhos, no Rio de Janeiro (PEREIRA, 2001 e BOCAYUVA, 2001).

Nessa região, onde se localiza a Fiocruz, moravam 35 mil pessoas, parte das quais nas dez favelas que formam o complexo de Manguinhos. A população dessa região, em sua maioria desempregada ou ocupada precariamente, enfrentava toda sorte de vulnerabilidades e acabava, muitas vezes, encontrando uma saída no tráfico de drogas. Em 1994 a guerra pelo controle dos pontos de tráfico de drogas e de armas adquiria maior visibilidade e, em certa ocasião, balas perdidas dos tiroteios acabaram atingindo a Fiocruz, sobretudo a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP).

A situação mobilizou os membros da ENSP, que realizaram uma reunião na qual estiveram presentes cerca de oitenta representantes das comunidades do complexo de Manguinhos. A reunião deu origem a uma série de ações para enfrentar a situação e uma delas foi a constituição de uma cooperativa de trabalho, a Cooperativa dos Trabalhadores Autônomos



do Complexo de Manguinhos (COOTRAM), criada no final de 1994.

Após a constituição da COOTRAM, a Fiocruz realizava contratos com a cooperativa para reciclar o lixo e prestar serviços de jardinagem e limpeza nos prédios do *campus* de Manguinhos. Dando continuidade à organização iniciada, a COOTRAM também montou uma oficina de costureiras.

O caso apresentado é emblemático, principalmente por ter envolvido pela primeira vez universidades, no caso a ENSP e a COPPE/UFRJ, na construção da economia solidária.

A experiência bem-sucedida de Manguinhos fez com que professores e alunos da COPPE/UFRJ, que já tinham experiência em incubação tradicional de empresas, decidissem criar, em 1995, a primeira iniciativa de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), cujos objetivos iniciais eram apoiar a organização das comunidades, assessorando o desenvolvimento de seus projetos políticos, sociais e econômicos articulados em torno da constituição de cooperativas populares.

Com isso, a incubadora veio preencher uma lacuna vital no processo de formação de cooperativas e grupos de produção associada: a de prestar assessoria contínua aos empreendimentos solidários, divulgando os princípios do cooperativismo entre grupos interessados, ajudando-os a organizar

atividades produtivas ou de prestação de serviços, assim como a apurar os processos produtivos, a legalizar as cooperativas, a buscar mercados e financiamento etc.

Uma vez reconhecido o sucesso da ITCP do Rio de Janeiro, as entidades patrocinadoras – além da COPPE, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida (COEP), a Fundação Banco do Brasil (FBB) e a Comunidade Solidária – resolveram ampliar o número de incubadoras em universidades, lançando em 1998 o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (Proninc) que, inicialmente, orientou a implantação de ITCPs em cinco universidades brasileiras, nos estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pernambuco e São Paulo (ALMEIDA, 2002).

A iniciativa dava sequência ao movimento de consolidação do cooperativismo popular e de constituição de ITCPs que marcou toda a década de 1990, da qual participou também a criação da Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Rede Unitrabalho). Fundada em 1996, a rede interliga atualmente noventa e duas universidades e instituições de ensino superior por meio de núcleos locais, organizados por regiões, com o objetivo de contribuir para o resgate da dívida social que as universidades brasileiras têm com os trabalhadores³.

3. Conforme as definições institucionais, a missão da Unitrabalho se concretiza por meio da parceria em projetos de estudos, pesquisas e capacitação, na articulação das universidades que compõem a rede em núcleos de estudos, pesquisa e extensão sobre o trabalho. Para facilitar a troca, os sete núcleos multidisciplinares estão distribuídos geograficamente da seguinte maneira: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Minas Gerais, Rio de Janeiro/Espírito Santo, São Paulo e Sul. Além disso, a rede articula seus projetos em quatro programas de âmbito nacional: Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável; Emprego e Relações de Trabalho; Trabalho e Educação; e Saúde do Trabalhador. Quanto à metodologia de incubação, as incubadoras da rede Unitrabalho buscam um método que supere a fragmentação do conhecimento. Por entender que os métodos são caminhos e sugestões, não há fórmulas prontas, ou seja, cada incubadora encontra o método mais adequado para trabalhar os quatro componentes unitários, que são: Implantação e avaliação do trabalho das incubadoras; Incubação nas suas etapas (pré-incubação, incubação e desincubação); Avaliação participativa dos empreendimentos incubados; e Implementação do intercâmbio entre incubadoras para implantação de novas incubadoras. Para saber mais, visite www.unitrabalho.org.br.

Como programa permanente da Unitrabalho, as ITCPs decidem criar uma nova rede, com objetivo explícito de instituir o processo de trocas de experiências e colaboração que já ocorria informalmente. Assim, em 1999, foi criada a Rede Universitária de Incubadoras de Cooperativas Populares (ITCP), que atualmente agrega 44 ITCPs pelo Brasil.

Ao final dos anos 1990, portanto, as incubadoras universitárias estavam organizadas em redes, tendo em vista estabelecer, em cada universidade, não apenas um centro de extensão universitária, mas também um centro de ensino e pesquisa, constituindo assim um tripé indissociável que orienta as práticas das ITCPs.

A *extensão universitária*, categoria na qual as ações das ITCPs em geral são enquadradas, ressalta o papel da universidade na criação e disseminação de conhecimentos voltados ao atendimento de necessidades da comunidade na qual se insere. O *ensino* contribui para a inserção nas grades disciplinares de conhecimentos gerados pelas práticas e de conteúdos comprometidos com a inclusão social, sendo ainda essencial para forjar quadros para as cooperativas e para as entidades de apoio à economia solidária – tarefa de extrema importância, especialmente se pensarmos na consolidação de políticas públicas orientadas por valores da economia solidária. A *pesquisa* é indispensável para o conhecimento da realidade da economia solidária no Brasil e em outros países, de modo a sistematizar a análise das experiências e gerar propostas e teorias que sirvam ao avanço da economia solidária.

Atualmente, as incubadoras universitárias constituem uma tecnologia social cada vez mais utilizada nas ações de geração de trabalho e renda, justamente por serem espaços que agregam professores,

pesquisadores e técnicos de diversas áreas do conhecimento, articulados em torno do desafio da incubação. Além disso, as universidades contam com projetos de pesquisas, teóricas e empíricas, sobre a economia solidária, ampliando o volume de reflexões e críticas e, assim, adensando a teoria e a prática da economia solidária.

Dentre as incubadoras desenvolvidas a partir de universidades, este caderno apresenta três experiências, descritas a partir da combinação de entrevistas (realizadas em 2008) e/ou fontes secundárias. A primeira delas é a Incubadora Regional de Cooperativas Populares, criada como programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). A segunda experiência apresentada é a da Incubadora de Empreendimentos Econômicos e Solidários, vinculada à Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Finalmente, apresentamos a experiência da Incubadora Social e Solidária (ISS), vinculada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da Universidade de Brasília (UnB).

Em seguida, também combinando fontes secundárias e entrevistas, apresentamos a bem-sucedida experiência da prefeitura de Osasco, que inovou ao consolidar uma tecnologia social de incubação de empreendimentos populares e solidários no âmbito de uma política pública municipal. Desvinculada da universidade, o Programa Osasco Solidária procurou estruturar uma equipe de técnicos e instalações mais duradouras, procurando também enfrentar um dos principais desafios à consolidação de políticas públicas, qual seja, a definição de fontes estáveis de financiamento, fundamental para diminuir descontinuidades e preservar estruturas institucionais a despeito de mudanças de gestão.



A INCOOP DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

A Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP) foi criada como programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e, desde abril de 1999, atua junto às comunidades de São Carlos e região, acompanhando e promovendo a incubação de cooperativas populares e empreendimentos solidários. Sua atuação é marcada pela preocupação em aliar intervenção, produção de conhecimento e formação de estudantes e profissionais de forma *interdisciplinar*, privilegiando a integração entre ensino, pesquisa e extensão por meio da participação de professores, técnicos e alunos de graduação e pós-graduação oriundos de diversas áreas do conhecimento. O eixo que articula a heterogeneidade que compõe a INCOOP/UFSCar é a economia solidária.

De acordo com suas definições institucionais, a INCOOP atua com o objetivo de divulgar e fortalecer a proposta da economia solidária, proporcionar a educação e reeducação popular dos participantes do processo, incentivar a constituição, consolidação e integração das cooperativas populares por meio da capacitação dos

multiplicadores para a atuação junto aos grupos cooperados e promover a inclusão social e o desenvolvimento humano de populações excluídas.

Além de produzir, sistematizar e divulgar conhecimento sobre a economia solidária e sobre o processo de incubação de cooperativas populares, a INCOOP tem como público de atuação as populações excluídas - desempregados, trabalhadores precarizados, indivíduos com necessidades especiais e populações de bairros carentes.

O professor Ioshiaqui Shimbo, um dos coordenadores da incubadora, explica o processo de reflexão que embasou a decisão de definir com mais precisão o público-alvo da INCOOP: “Até 2006, usávamos como estratégia alcançar vários locais de São Carlos e região, até por conta de parcerias com algumas prefeituras. Mas, após 2006, resolvemos focar nossas ações em alguns lugares”. A decisão, portanto, explica-se pelo acúmulo de experiências da INCOOP e sua necessidade de priorizar a atenção aos territórios definidos a partir da presença de empreendimentos que apresentem potencial de ampliação e consolidação de negócios solidários.





Inicialmente, o território selecionado foi o bairro Jardim Gonzaga, por ter sido identificado a altos índices de vulnerabilidade em pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisa e Documentação do Departamento de Ciências Sociais da UFSCar, desde 1994 (trata-se da pesquisa “Condições de vida e pobreza em São Carlos: uma abordagem multidisciplinar”). A partir dessa primeira experiência, novas demandas começaram a surgir.

São cinco os eixos de trabalho que organizam as atividades da equipe da INCOOP/UFSCar:

- a. Capacitação dos cooperados em cooperativismo, autogestão e nos serviços qualificados da atividade econômica;
- b. Administração autogestionária do empreendimento;
- c. Monitoramentos de rotina (da equipe de incubação e dos grupos incubados);
- d. Participação em eventos/instâncias de economia solidária;
- e. Estudos derivados do processo de intervenção (INCOOP/UFSCar, 2002, p. 1).

Vê-se, desse modo, a ênfase conferida pela incubadora ao cooperativismo e à autogestão, bem como seu esforço em garantir a permanente integração entre ensino, pesquisa e extensão universitária.

No segundo semestre de 2004, houve um processo de avaliação da metodologia utilizada até então, que trabalhava com a organização de etapas ou ciclos durante o processo de incubação. Observando que tal organização não levava em conta as especificidades dos grupos, nem as estratégias que estes, de modo autônomo e autogestionário, desenvolviam, tais etapas foram deixadas de lado em fa-

vor de uma atenção maior às experiências de cada grupo.

Após mais de dez anos de atividades, não são apenas mudanças na metodologia de incubação ou no foco da INCOOP que estão acontecendo: a incubadora também está discutindo formas de modificar sua relação com a universidade, com o objetivo de conquistar um quadro permanente de professores, alunos e pesquisadores, além de conseguir um orçamento fixo que possibilite menor dependência de editais⁴. A perspectiva é que a incubadora se torne o Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Interação em Economia Solidária.

Desde sua fundação, a INCOOP é membro da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - Rede ITCP.

Integração indissociável entre ensino, pesquisa e extensão

Coerente com sua inserção institucional, participante de uma universidade pública, a INCOOP reafirma permanentemente a importância da pesquisa e da atuação de pesquisadores e formadores. Nesse sentido, no quadro de uma ação formativa que compõe a proposta pedagógica da UFSCar, chamada Atividade Curricular de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (Aciepe), a INCOOP oferece a disciplina “Cooperativas Populares e Economia Solidária: produção de conhecimento, intervenção profissional e formação de profissionais” que, desde sua criação em 2003, já formou cerca de duzentos alunos de graduação e pós-gradu-

ção, além de pessoas da comunidade em geral, interessadas em obter formação em economia solidária.

A disciplina, seguindo os critérios de cadastramento de uma Aciepe, oferece sessenta horas de atividades formativas, combinando uma hora e meia por semana de atividades em sala de aula com oficinas de trabalho ou seminários e participação em eventos locais de economia solidária.

O objetivo da disciplina é produzir, disseminar e transferir conhecimentos sobre alternativas de solução e encaminhamento de problemas sociais com referência à economia solidária e ao cooperativismo. Ao final, espera-se que os alunos sejam capazes de planejar e implementar ações de intervenção, bem como delimitar perguntas e esboçar projetos de pesquisa no âmbito da economia solidária. É esperado, ainda, que essas oportunidades possam, a partir de uma familiarização com as necessidades e potencialidades identificadas, levar a uma participação estável de pelo menos parte dos participantes da disciplina em projetos da INCOOP⁵.

Muitos dos alunos, além de participar das discussões sobre o assunto, produzem conhecimento simultaneamente à intervenção em realidades específicas ao elaborar, cooperativamente, levantamentos, pesquisas de campo, diagnósticos e projetos, já no sentido de busca de soluções para problemas sociais. Ao participar da disciplina, pode-se também acompanhar, apoiar e assessorar projetos de extensão em desenvolvimento, vivenciar práticas profissionais de forma cooperativa e multidisciplinar, a partir



A INCOOP procura estabelecer parcerias que vão além dos muros da universidade. Junto à prefeitura de São Carlos, por exemplo, conseguiu o compromisso quanto às ações e iniciativas de economia solidária. Desde 2001, a prefeitura vem estruturando o Departamento de Fomento à Economia Solidária, no quadro da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia e, assim, tem contribuído para a implantação de 22 novas cooperativas.

4. A estratégia provisória de manutenção dos quadros e das atividades após o fim de editais ou convênios tem sido a constituição de um Fundo de Reserva, proveniente de recursos de projetos já encerrados.

5. Conforme informações disponíveis no Banco de Experiências de Formação em Economia Solidária, do Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Disponível em www.fbes.org.br (consulta em 1 de março de 2010).

CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA PROCESSOS DE INCUBAÇÃO DA INCOOP/UFSCAR

1. Processar demanda apresentada por diferentes envolvidos no processo de incubação.
2. Identificar população potencial para formação de empreendimentos solidários.
3. Caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação.
4. Apresentar economia solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda, à população ou grupo potencial para formar empreendimentos solidários.
5. Elaborar proposta de um trabalho conjunto com participantes do grupo a ser incubado.
6. Promover formação dos membros do grupo para o cooperativismo de forma contínua e permanente, de todas as maneiras possíveis.
7. Promover escolha de atividade econômica pelo grupo.
8. Promover permanentemente condições para a capacitação técnica em relação ao serviço ou produção ofertado pelo empreendimento.
9. Promover formação contínua e permanente dos membros para a autogestão administrativa, em todas as oportunidades e de todas as maneiras possíveis.
10. Promover elaboração de normas de funcionamento do empreendimento (estatuto e regimento interno), de maneira participativa.
11. Assessorar o grupo para a gestão do empreendimento (estatuto e regimento interno), de maneira participativa.
12. Assessorar o grupo para a legalização do empreendimento.
13. Assessorar o grupo para implantação do sistema de monitoramento por meio de indicadores.
14. Assessorar o grupo para implementação do empreendimento, de forma episódica e esporádica.
15. Assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento da economia solidária.

Fonte: CORTEGOSO *et. al.*, 2006, p. 36.

demandas da população e desenvolver atividades artísticas ou de resgate da memória cultural em comunidades.

Método de incubação

Até 2004, a INCOOP/UFSCar utilizava um desenho metodológico em que estavam presentes quatro etapas, durante as quais se desenvolviam alguns subtemas específicos. Essas quatro etapas estavam, de certo modo, bastante relacionadas ao tipo de grupos incubados - em geral, grupos ainda sem ideia clara em relação à atividade econômica. Desse modo, uma primeira etapa era constituída pela *apresentação e sensibilização dos atores envolvidos*. Tratava-se de uma etapa de reconhecimento, por assim dizer, em que as propostas da economia solidária e da incubação eram apresentadas, em conjunto com um diagnóstico do contexto de emergência de tais práticas. A segunda etapa era a *formação e a consolidação do grupo potencial*, um momento em que o grupo definia com mais clareza sua identidade e seu projeto. A terceira etapa consistia na *formação para o cooperativismo e a autogestão*, período durante o qual o grupo se apropriava dos conhecimentos sobre cooperativas e economia solidária, conhecendo de modo mais profundo os aspectos de funcionamento e gestão de uma cooperativa e, finalmente, na quarta etapa, havia a *definição da atividade econômica*, com atividades de pesquisa de mercado local, estudos de viabilidade econômica e identificação de oportunidades e aquisição de recursos e infraestrutura necessária (INCOOP/UFSCar, 2005, p. 5).

A partir de 2004, porém, houve um processo de avaliação durante o qual se reconheceram os limites desse desenho.

A opção feita pela incubadora, então, foi a de romper com a lógica que, em geral, estrutura os atendimentos durante a incubação, bastante centrados num modelo de educação sequencial, deixando de demarcar períodos específicos do processo em favor de uma atenção mais global para a situação e as escolhas de cada cooperativa em constituição.

Dessa forma, INCOOP confere prioridade à participação ativa do grupo em todos os processos, respeitando os interesses, as potencialidades e as temporalidades do grupo.

Mas a ausência de “etapas” facilmente reconhecíveis não deve fazer crer que os atendimentos são voluntaristas: do desenho metodológico anteriormente utilizado, a equipe da INCOOP extraiu alguns princípios orientadores, que registram as condições essenciais para que o processo de incubação esteja de acordo com os objetivos e princípios da INCOOP e da economia solidária. O método de incubação, nesse sentido, é o conjunto das atividades e dos comportamentos da incubadora, e constituem um referencial para a ação (CORTEGOSO *et al.*, 2006, p. 36).

Nessa perspectiva, a principal estratégia do método de incubação de empreendimentos solidários praticado pela INCOOP é “aprender fazendo”, partindo das demandas apresentadas pelos sujeitos sociais, sensibilizando-os e organizando-os para as práticas cooperativas e para a economia solidária enquanto uma alternativa às relações sociais de produção hegemônicas. Também são adotados planejamentos participativos comunitários com vistas à autogestão, na qual a dicotomia “saber popular” e “saber acadêmico” é rompida, horizontalizando as relações e possibilitando a socialização de conhecimentos.



A atividade econômica a ser exercida é escolhida pelo grupo.



Parceria com o poder público

A INCOOP procura estabelecer parcerias que vão além dos muros da universidade. Nos últimos anos, a INCOOP trabalhou em parceria com algumas administrações públicas municipais da região (Catanduva, Jaboticabal e Ribeirão Preto), incubando grupos previamente organizados que, em alguns casos, abrangiam beneficiários de programas governamentais.

Junto à prefeitura de São Carlos, conseguiu o compromisso quanto às ações e iniciativas de economia solidária. Desde 2001, a prefeitura vem estruturando o Departamento de Fomento à Economia Solidária, no quadro da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia e, assim, tem contribuído para a implantação de 22 novas cooperativas. Segundo dados da própria prefeitura, atualmente o setor movimenta mais de 6 milhões de reais e emprega cerca de seiscentos trabalhadores, majoritariamente mulheres (69%), pessoas mais velhas (46% acima dos 40 anos) e sujeitos à discriminação por cor (57% declarando-se pretos ou pardos).

Em maio de 2008, foi inaugurado o Centro Público de Economia Solidária de São Carlos “Herbert de Souza - Betinho” (CPEPS). Com área de 500 m², ele abriga todos os empreendimentos solidários participantes das estratégias municipais e seu objetivo é centralizar as ações do município, a fim de facilitar o deslocamento da população e padronizar o fluxo de comunicação dos diversos programas, projetos,

treinamentos e cursos do setor. No CPEPS, existe ainda um posto de atendimento do Banco do Povo, tornando o microcrédito uma possibilidade mais próxima aos empreendimentos. O projeto foi fruto de uma parceria entre o governo federal, por meio da Senaes/MTE, e a Prefeitura de São Carlos⁶. A partir dessa conquista, as cooperativas, com o apoio e orientação do centro, estão elaborando um projeto de lei para economia solidária⁷.

O Centro Público de Economia Solidária de São Carlos “Herbert de Souza - Betinho” fica na Rua José Bonifácio, 885, Centro, São Carlos - SP e o telefone é (16) 33719219.

A INCOOP/UFSCar atua em conjunto com a prefeitura na organização dos grupos de economia solidária presentes no município no projeto ConsumoSol - Articulação Ética e Solidária para um Consumo Responsável. Mobilizados pela prefeitura e contando com o apoio da INCOOP, o grupo vem “[...] trabalhando a organização coletiva dos produtores, fornecedores, distribuidores e consumidores de São Carlos, como forma de promoção da economia solidária local” (INCOOP/UFSCar, 2005, p. 2).

Uma das ações que o ConsumoSol já vem desenvolvendo é o projeto Sacoleco: com a proposta de diminuir o uso de embalagens plásticas, alguns grupos estão promovendo e produzindo sacolas e suportes duráveis. Outra ação, também junto à Prefeitura Municipal de São Carlos, é

a criação de uma Unidade de Recuperação de Plásticos, para viabilizar a organização coletiva das três cooperativas de reciclagem presentes no município.

A parceria com o poder público se dá, ainda, na organização conjunta de eventos de economia solidária, na formação da Comissão Municipal de Economia Solidária de São Carlos (derivada do I Encontro de Economia Solidária de São Carlos), na participação da INCOOP/UFSCar em eventos promovidos pela prefeitura, na promoção de trocas de conhecimento entre empreendimentos, especialmente naqueles atendidos por ambos e fomento à participação de grupos, cooperativas e empreendimentos locais nas instâncias representativas da economia solidária.

A formação de uma cooperativa

Para facilitar a compreensão das ações e intervenções desenvolvidas pela INCOOP/UFSCar junto às cooperativas populares que incubia, apresentamos a experiência da primeira cooperativa incubada. Como já observado, a Cooperativa de Limpeza do Jardim Gonzaga (Cooperlimpeza) surgiu da ação de mobilização da INCOOP, em 1998, no bairro Jardim Gonzaga, um dos mais carentes da região, onde estavam presentes altos índices de pobreza e vulnerabilidade.

Sensibilização e estruturação

A história da Cooperlimpeza começa ao mesmo tempo em que a história da INCOOP/UFSCar, pois no primeiro momento em que docentes e alunos da Universidade entraram em contato com a comunidade do Bairro Jardim Gonzaga, em 1998, a INCOOP ainda nem existia.

CONSUMOSOL

Desde maio de 2004, um grupo de pessoas tem se reunido a fim de encontrar soluções práticas para tornarem-se consumidores responsáveis. Esse grupo é o ConsumoSol - Articulação Ética e Solidária para um Consumo Responsável, composto por diferentes cidadãos de São Carlos e região. Suas principais ações são as seguintes:

- ▶ **Apoio aos produtores:** Consiste na criação e divulgação de uma lista dos empreendimentos solidários de São Carlos e região e exposição e venda de produtos dos empreendimentos em encontros, eventos e feiras.
- ▶ **Compras coletivas:** Realização de compras coletivas de produtos que atendem aos critérios do grupo, dentre eles: detergentes biodegradáveis feitos de aloe vera; sabão caseiro, elaborado a partir de óleo comestível usado; produtos de higiene pessoal feitos com ervas naturais; panetones feitos por uma cooperativa de panificação.
- ▶ **Sacoleco:** Esse projeto tem por finalidade a confecção e o incentivo ao uso de sacolas e suportes mais duráveis (não descartáveis) para o transporte pessoal de mercadorias. Os produtos são desenvolvidos por artesãos e cooperativas de costura do município, numa ação que alia sensibilização dos consumidores e apoio a empreendimentos solidários.
- ▶ **Cine ConsumoSol:** Exibição de filmes e promoção de diálogos relacionados ao tema “consumo responsável”, discutindo os problemas da sociedade de consumo e alternativas de solução.

CONSUMOSOL

Rod. Washington Luís, Km 235 - Caixa Postal 676

CEP: 13565-905 - São Carlos - SP

Telefone: (16) 3351-8701 Fax: (16) 3351-2081.

Site: www.ufscar.br/consumosol

E-mail: consumosol@power.ufscar.br

6. A instalação dos Centros Públicos de Economia Solidária é apoiada pela Senaes/MTE como parte das estratégias de disseminação e fomento a ações de economia solidária. Atualmente, existem vinte e três centros implementados ou em fase de implementação no país, atendendo a municípios e/ou regiões.

7. No III Encontro Municipal de Economia Solidária de São Carlos, em 2006, foi proposta a criação de um projeto de lei, que constituísse um marco legal para as políticas públicas de economia solidária no município. Desde então, num processo democrático que envolveu atores de diversos espaços sociais, inclusive a INCOOP, sindicatos, trabalhadores, cooperativas etc., chegou-se à formulação de um projeto de lei que se encontra em tramitação.



BAIRRO JARDIM GONZAGA

A experiência de atuação da INCOOP/UFSCar junto ao bairro Jardim Gonzaga é tão intensa que, após a estruturação da Cooperlimpeza, mais três outras cooperativas passaram a funcionar na região. Dada essa realidade, a INCOOP orientou o planejamento comunitário de desenvolvimento para 2009 e 2010, visando à ampliação das cooperativas e a criação de iniciativas de finanças solidárias, o que será um grande avanço nas organizações de economia solidária. “Estamos pensando em ramificações dessas cooperativas e também em criar um banco comunitário local, um fundo solidário rotativo e um Banco de Tempo, uma experiência que ainda não há no Brasil, que consiste em um banco que tem créditos na troca de serviços”, explica o professor Ioshiaqui Shimbo.

Com o apoio da associação dos moradores do bairro, docentes e alunos procuraram reunir o maior número de pessoas interessadas em discutir a possível formação de uma cooperativa. Além da rede formada pelos representantes da associação e lideranças locais, até mesmo um carro de som foi utilizado como estratégia de mobilização, resultando na participação de cerca de noventa moradores nas primeiras reuniões, que ocorreram no intervalo de um mês.

Foram cerca de quatro reuniões, apresentando e discutindo as propostas sobre cooperativismo, até a definição das pessoas que vinham participando dos encontros, em constituírem um grupo. Formado, ele reuniu dez moradores que debatiam e dialogavam junto à UFSCar sobre a atividade econômica da cooperativa ao mesmo tempo em que buscavam mobilizar mais pessoas para tornar possível sua constituição.

Uma grande parte desse grupo inicial era composta por mulheres, que tinham grande dificuldade em conciliar os horários das reuniões, as atividades domésticas e o cuidado com os filhos. Essa característica contribuiu para que todo o processo de formação do grupo e, posteriormente, da cooperativa acontecesse de forma lenta, de modo que as realidades dos membros fossem respeitadas.

Durante o processo de formação do grupo, um curso de cooperativismo foi realizado, permitindo que o grupo pudesse conhecer melhor a história do cooperativismo e experiências concretas de cooperativas, tornando mais claras suas implicações.

A definição sobre a atividade econômica que seria exercida pelo grupo gerou vários debates, uma vez que o rol de possibilidades ia desde a alimentação até a construção civil,

passando pela costura, a limpeza e a coleta de resíduos. Porém, o grupo acabou decidindo pela atividade de serviços de limpeza, considerando a experiência profissional de algumas das integrantes do grupo, o baixo investimento inicial e a possibilidade de inserção no mercado.

Ao mesmo tempo em que tomavam decisões quanto à atividade econômica, o grupo discutia sobre a gestão cooperativa. A definição sobre a composição do quadro administrativo da cooperativa ocorreu na assembleia de constituição, em que o grupo definiu quais pessoas iriam compor a diretoria. A assembleia de fundação da cooperativa foi realizada em 30 de maio de 1999, com 28 mulheres assinando o estatuto da Cooperlimpeza.

Ainda durante o processo de constituição da cooperativa realizaram-se também capacitação em atividades de limpeza, trabalho em grupo, participação, iniciativa, processo de decisão e planejamento da atuação da cooperativa.

A Cooperlimpeza fechou seu primeiro contrato em outubro de 1999, com abertura de oito postos de trabalho em serviços de limpeza no restaurante universitário da própria UFSCar. Esse processo mobilizou as mulheres na discussão sobre quais seriam as oito pessoas que participariam deste primeiro contrato, além das discussões sobre os preços a serem cobrados e a aquisição dos uniformes; decisões que, a partir de então, foram e continuam sendo tomadas em assembleias.

Todo esse processo gerou mudanças significativas na vida das pessoas que integram a cooperativa, que devem ser reconhecidos a despeito da dificuldade em torná-los visíveis. Ao participar da cooperativa, houve ganhos em termos de participação, de cidadania, de aumento

A LEGISLAÇÃO DO COOPERATIVISMO

A lei que regula o funcionamento das cooperativas é a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Promulgada durante o período do regime militar, a lei acaba resultando em alguns problemas centrais para as cooperativas populares, em especial as de trabalho ou prestação de serviços. O primeiro deles se refere ao número mínimo de associados necessários para constituição de uma cooperativa: são necessários vinte associados. Isso ocorre porque a legislação foi criada para regular principalmente dois tipos de atividade: a das cooperativas agrícolas de produção e a das cooperativas de eletrificação; ambas as atividades são viáveis economicamente com um número grande de pessoas. Além disso, enquanto a primeira atividade conta com as solidariedades estabelecidas no meio rural, a segunda conta com solidariedades estabelecidas por meio de uma identidade profissional comum. O Novo Código Civil introduziu um precedente que baixou para sete o número de associados necessários à montagem de uma cooperativa, mas o registro de tais cooperativas na Junta Comercial tem sido controversa, dependendo muito das orientações de cada município ou Estado.

O segundo problema está em um dispositivo contrário ao que estabelece a Constituição Federal de 1988 quanto ao direito de livre associação: resquício do regime autoritário, a Lei nº 5.764 define obrigatoriedade de filiação à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB). A disputa em torno da legitimidade da representação das cooperativas tem sido intensa, em especial após a emergência das cooperativas urbanas de trabalho.

Finalmente, a lei define a cooperativa como uma associação sem fins lucrativos, o que significa que a cooperativa, como pessoa jurídica, é isenta do pagamento de imposto de renda. Porém, seus associados não o são, o que acaba fazendo com que, muitas vezes, o peso tributário do empreendimento coletivo acabe tornando inviável sua sobrevivência econômica. Devido ao tamanho dos empreendimentos urbanos e das atividades econômicas que desenvolvem, por vezes tem sido mais interessante estimular a criação de empresas autogestionárias, capazes de usufruir das vantagens tributárias de modalidades como o SIMPLES ou SUPER SIMPLES. Desde os anos 1990, há alguns projetos de lei em tramitação, dentre os quais vale destacar o Projeto de Lei (PSL) nº 131, que regulamenta a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho.



Os grupos recebem capacitação técnica e formação em cooperativismo e autogestão administrativa, entre outras.

da autoestima, de apropriação dos significados da autogestão, além, é claro, da melhoria nos níveis de rendimentos. Tais mudanças não se restringem ao espaço da cooperativa, influenciando também transformações nas relações fora da cooperativa, como nas interações com a comunidade, com o poder público e nas relações familiares⁸.

Atualmente, a Cooperlimpeza conta com cerca de 250 sócios em duzentos postos de trabalho. Desses, cerca de 190 são mulheres com baixa formação escolar - algumas egressas do sistema penitenciário -, e atuam em várias regiões do município de São Carlos, sendo a prefeitura sua principal contratante desde 2004, quando venceram um edital público. A INCOOP tem prestado consultorias de forma contínua, até mesmo para enfrentar as dificuldades impostas pela entrada de um grande número de sócios e sua rotatividade, além de oferecer oficinas sobre assuntos diversos.

Quanto à estrutura da cooperativa, até 2005 sua sede funcionava em um salão alugado. A partir da aquisição de um terreno próprio, foi votado em assembleia como seria construída a sede, localizada no bairro Jardim Cruzeiro do Sul. O mesmo processo aconteceu em relação aos equipamentos e materiais de limpeza.

Atualmente, os próprios membros do grupo vêm gradativamente conquistando grande autonomia em relação à intervenção da incubadora. Outra grande conquista desses cooperados são os be-

nefícios que conseguiram organizar, em parte por definição de fundos, em parte devido à sua inserção em redes de instituições. Os benefícios são: cesta básica, transporte, alimentação, uniformes, contribuição e cobertura pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e Fundo de Seguridade Social.

PARA CONHECER MAIS SOBRE A INCOOP:

Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade de São Carlos (INCOOP/UFSCar)

Endereço: Universidade Federal de São Carlos, Rod. Washington Luís, Km 235 Caixa Postal 676

CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil.

Telefone: (16) 33518701 | Fax (16) 33512081.

Site: www.incoop.ufscar.br

E-mail: incoop@power.ufscar.br

⁸ A característica feminina dos empreendimentos de economia solidária em espaços urbanos torna as transformações nas dinâmicas familiares um fator essencial de melhoria da qualidade de vida das mulheres participantes dos empreendimentos. Ver DAKUZAKU, 2001.



INCUBA – QUANDO A COOPERATIVA PRECEDE A INCUBADORA

A experiência da Incubadora de Empreendimentos Econômicos e Solidários (Incuba) é um caso particular. Ela se diferencia das demais incubadoras por se estruturar no caminho inverso àquele que parece ser o movimento mais comum: em geral, as incubadoras iniciam seus projetos no esforço de induzir o início de uma cultura de cooperativismo ou economia solidária em determinados territórios. Mas a Incuba surgiu da necessidade de apoiar a sobrevivência de uma cooperativa já existente e em atividade, na periferia de Salvador (BA).

Criada na península de Itapagipe, em Salvador, a Cooperativa de Coleta Seletiva, Processamento de Plástico e Proteção Ambiental (Camapet) surgiu em 1999, com a missão de “promover a redução dos impactos ambientais, por meio da mudança de comportamento e atitudes da população local com relação ao trato dos resíduos sólidos, gerando trabalho e renda para adolescentes e jovens da comunidade

de Alagados e Itapagipe”⁹. Ela foi constituída a partir de um processo de capacitação promovido pelo Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA), que tinha como objetivo a formação de agentes ambientais e a inserção de jovens e adultos em situação de risco no mercado de trabalho.

Ao longo de seus anos de atuação no movimento ambientalista do estado da Bahia, a Camapet teve um papel importante para o resgate da auto-estima, a geração de trabalho e renda para jovens da cidade do Salvador e para a mudança de comportamento e atitudes da população local com relação ao trato com os resíduos sólidos. Porém, a partir de 2004 a cooperativa passou a ter dificuldades para pagar o aluguel de sua sede, o que colocava em risco todo o seu trabalho.

Em conjunto com a Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe (CAMMPI)¹⁰, articularam a ocupação do Armazém 1, local que integra a antiga malha ferroviária da

9. CAMAPET. Quem somos? Informações institucionais. Disponível em <http://cirandas.net/cooperativa-de-coleta-seletiva-processamento-de-plastico-e-protecao-ambiental> (Consulta em 1º de março de 2010).

10. A CAMMPI é formada por 48 organizações locais, reunindo associações, organizações não-governamentais (ONGs), grupos culturais, escolas e creches.



A CAMAPET HOJE EM DIA

Atualmente, a Cooperativa de Coleta Seletiva, Processamento de Plástico e Proteção Ambiental (Camapet) atende diretamente a trinta cooperados com idade entre 18 a 48 anos que coletam e reciclam vinte toneladas de lixo por mês e geram ao menos um salário mínimo ao mês. Para trabalhar na cooperativa, o interessado passa por um processo de estágio, no qual realiza o trabalho durante um mês ganhando R\$ 100. Após esse período, o setor administrativo avalia a atuação do estagiário para decidir sobre sua permanência na Camapet.

região e pertence à Rede Ferroviária Federal. Para fortalecer a cooperativa, que vivia todo esse processo desgastante, um grupo de professores da Universidade do Estado da Bahia (Uneb) solidariamente se reuniu para contribuir e fortalecer a Camapet.

Uma das estratégias encontradas por esses professores foi introduzir alguns cooperados nos cursos da universidade, a fim de inseri-los em uma rede de apoio e agregar valor ao trabalho deles. Em 2005, aconteceu o primeiro processo experimental de troca de conhecimentos entre dezenove universitários do curso de Design e quatro cooperados da Camapet. O resultado foi profundamente positivo e teve duas consequências fundamentais: a geração de uma tecnologia social de fabricação de joias com o reuso das embalagens PET e a estruturação do método do design participativo.

Com a fabricação de joias por meio de embalagens PET um novo empreendimento foi criado, a Camapetbiju, cooperativa localizada na Baixa do Fiscal, bairro do Subúrbio Ferroviário, na capital baiana. O grupo transforma os resíduos em artigos de arte, por meio do trabalho com manejo de metais, plásticos, papéis e vidro.

Para oferecer suporte a esse e a outros empreendimentos, a partir da experiência que os professores da Uneb tiveram com a Camapet, surge a Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários (Incuba), em 2007, com o apoio da Rede Universitária Nacional de Trabalho (Unitrabalho).

A Incuba/Uneb nasceu, portanto, de forma solidária, visando dar continuidade aos projetos de caráter social, coordenados por professores da Universidade Estadual da Bahia.

Por meio da disponibilização de apoio técnico, administrativo e financeiro, a Incuba objetiva articular suas ações à produção do conhecimento nos programas de pós-graduação da universidade e na construção de empreendimentos econômicos solidários, com vistas à geração de trabalho e renda, constituindo um espaço de fortalecimento das populações excluídas do mercado de trabalho, por meio da formação, apoio à organização e do acompanhamento de experiências de economia solidária no estado da Bahia.

O processo educativo presente na incubação atua na formação de sujeitos participativos, capazes de exercer melhor sua cidadania, fornecendo consistência a todo o processo como uma tecnologia social.

Contando com financiamento da Fundação Banco do Brasil (FBB), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e de outros órgãos financiadores, a Incuba é um núcleo vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Uneb e atua em rede nas diversas regiões da Bahia. Seja por meio dos *campi* da Uneb ou de articulações com as incubadoras da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB), da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), da Universidade Estadual do Sudoeste Baiano (UESB), da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), todas ligadas à rede Unitrabalho. Essa forma de organização, além de fortalecer a troca de experiências, possibilita uma atuação conjunta de forma territorializada.

Vale notar que a Uneb já contava, desde 1999, com uma ITCP. Porém, parece ter havido uma divisão de trabalho entre as duas estruturas, o que se reflete nos distintos públicos que definem como al-

BIJOUTERIAS DE MATERIAL RECICLÁVEL: DESIGN ECOLÓGICO E SUSTENTÁVEL

A Camapetbiju produz joias a partir de embalagens plásticas do tipo PET, com o objetivo de gerar renda para jovens catadores de materiais recicláveis e estimular a sustentabilidade ambiental. O projeto-piloto nasceu de uma experiência realizada na disciplina Desenvolvimento de Projeto de Produto III, que integra o Curso de Desenho Industrial da Uneb, aliando a teoria à prática. “Nossas aulas duraram um semestre e criamos as peças em conjunto”, conta Jovane Bispo, um dos cooperados a participar do Curso de Desenho Industrial da Uneb. A coordenadora da incubadora ressalta a importância da troca de conhecimento realizada entre os alunos e os cooperados. “O bom é que subvertemos a ordem do aprendizado, não é apenas uma capacitação, é uma criação conjunta.” A experiência deu tão certo que foi criada a Camapetbiju, uma cooperativa ligada a Camapet, mas que, ao adquirir sua autonomia, começou a produzir e comercializar a produção. Sua última coleção, a Pérola Negra, foi inspirada em personalidades negras da cultura baiana e incluiu brincos, pulseiras, colares e outros acessórios, todos de material PET. Os produtos foram expostos e comercializados em feiras de economia solidária e eventos. “Esses produtos possibilitam agregar valor ao material reciclável, minimizar os impactos ambientais e gerar renda”, avalia o cooperado Joilson Santana. Além de bijuterias, a cooperativa produz artefatos com outros tipos de resíduos como: jarros, luminárias, porta-objeto, pufes e trabalhos de decoração de ambientes. Para conhecer melhor: www.camapetbiju.xpg.com.br, Telefone: (71) 3313-5542

DESIGN PARTICIPATIVO: APLICANDO O MÉTODO PAULO FREIRE NO ENSINO DO DESIGN

Para viabilizar o desenvolvimento de produtos próprios e contribuir para a sustentabilidade dos empreendimentos, a Incuba adota a estratégia de reaplicar a metodologia de trabalho desenvolvida na cooperativa Camapet. A metodologia foi inspirada no método educativo de Paulo Freire e fomenta um design participativo e original a partir de alguns princípios:

- ▶ Utilização do potencial criativo da história e cultura local;
- ▶ Compreensão da questão ambiental por meio de uma perspectiva de sustentabilidade;
- ▶ Design participativo com a perspectiva de construção do conhecimento em condições igualitárias entre cooperados, professores e estudantes.

Essa metodologia está sendo reaplicada para outros projetos, como a Cooperativa de Artesanato da Mata Escura (Cooame) e a Cooperativa de Reciclagem, Meio Ambiente e Promoção da Cidadania (Recicoop), estimulando os valores de cooperação, solidariedade e autogestão em cursos e no cotidiano das cooperativas atendidas.

“Os resultados revelam uma nova proposta de projetos pautados na resistência. Têm-se projetos éticos, pois não se pautam no ‘fazer pelo fazer’. Queremos o fazer que proteja e garanta o patrimônio ambiental para as próximas gerações que habitarão este planeta. Queremos o fazer que lute com a força da alegria e da solidariedade humana contra a exclusão de tantos e que não se conforma nem se amolda a uma sociedade de poucos privilegiados. Insistimos em mostrar novas maneiras, mais justas e mais igualitárias de se viver”, declara a professora de design Ana Beatriz Simon Factum.

vo de suas ações. Enquanto a ITCP/Uneb parece voltar seus atendimentos às “pessoas desempregadas, com poucas chances no mercado formal”, a Incuba define seu público como “grupos de mulheres, de jovens, catadores de materiais recicláveis, índios”¹¹.

Além dessa diferença, podemos pensar também numa diferença de gerações entre as duas incubadoras: enquanto a ITCP foi constituída no bojo do movimento que deu origem às ITCPs, centrando suas experiências na incubação de cooperativas populares, a Incuba já nasce num momento bastante diferente, em que existe uma Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em que a economia solidária já está mais disseminada e conhecida e, finalmente, em que os princípios de economia solidária e autogestão se tornaram mais centrais do que a forma legal da cooperativa, o que se expressa no objetivo de incubação de empreendimentos econômicos solidários, denominação mais abrangente e inclusiva em relação às formas de organização da produção.

A incubação de empreendimentos econômicos solidários

Atualmente, a Incuba trabalha com seis grupos incubados: quatro em Salvador, um em Teixeira de Freitas e um em Senhor do Bonfim. Do ponto de vista dos segmentos econômicos, estão contemplados: artesanato urbano, artesanato indígena e triagem de resíduos, benefi-

11. Núcleos Temáticos da Pró-Reitoria de Extensão da Uneb. Disponível em http://www.proex.uneb.br/nucleos_tematicos.jsp (Consulta em 1º de março de 2010).

ciando um conjunto de cerca de cento e setenta pessoas. Das seis cooperativas, três produzem artesanato.

As demais cooperativas integrantes dos projetos da Incuba estão em fase de conclusão da identidade visual e definição de produtos, e realizam seus trabalhos em conjunto com estudantes da disciplina “Desenvolvimento de processo e produto”, coordenada pela professora Ana Beatriz Simon, do curso de Desenho Industrial da Uneb.

A estrutura da Incuba conta com um conselho administrativo, uma coordenação geral, uma coordenação técnica, coordenadores de projetos (empreendimentos), professores doutores, mestres e especialistas em diferentes áreas do conhecimento, tais como administração, design, contabilidade, sociologia, comunicação, pedagogia, química, psicologia e história e estudantes de pós-graduação da Uneb. Ao todo, 22 pessoas contribuem na incubadora.

Acerca do processo de incubação de um grupo, este só é iniciado quando um professor ou técnico-administrativo assume a coordenação do projeto e passa, assim, a realizar o acompanhamento do grupo. Esse coordenador terá o apoio dos professores-pesquisadores nas áreas do conhecimento que se fizerem necessárias para o atendimento da demanda, bem como dos monitores que farão o trabalho de acompanhamento cotidiano do empreendimento.

“A expectativa da Incuba é formar parcerias com setores públicos e privados para atender novas demandas e proporcionar sustentabilidade e autonomia para as associações”, afirma a coordenadora-geral da incubadora, RONALDA BARRETO.

Outra experiência da Incuba também é reveladora de sua metodologia de traba-



Exemplos de material de divulgação e identidades visuais de empreendimentos solidários incubados desenvolvidos pela equipe de design da INCUBA



lho: a Putxop - Artesanato Indígena Pataxó. Há dez anos, a professora Maria Geovanda Batista, do *campus* da Uneb em Teixeira de Freitas, coordenava o projeto “A academia vai à aldeia”, um projeto de intercâmbio e de intervenção intercultural entre estudantes, docentes da Uneb e o povo pataxó, em cinco aldeias localizadas nos limites do município de Prado, na Bahia: são as aldeias de Tibá, Maturembá, Pequi, Kaí e aldeia Alegria Nova. A população total destas cinco aldeias é superior a 250 famílias cadastradas; ou seja, trata-se de, pelo menos, 1.300 pessoas, entre adultos e crianças.

Em abril do ano 2000, 120 famílias pataxós deflagraram a luta pela retomada e demarcação de seu território imemorial. Porém, apenas em 2003 conseguiram um acordo, firmado entre as entidades indígenas, as organizações indigenistas, a Funai e o Ibama, assegurando a permanência das famílias nos territórios. A partir desse momento era muito importante realizar outras ações para garantir a sobrevivência das comunidades e consolidar o processo de reconhecimento de sua identidade étnica. Assim, por meio da iniciativa coletiva dos pataxós e suas relações com professores e estudantes da Uneb, nasce o projeto Putxop: Artesanato Indígena Pataxó.

O objetivo do projeto é atuar como fonte de trabalho, renda e educação intercultural, com o respaldo da Incuba. O projeto já obteve importantes conquistas, como o compromisso da Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial da Bahia (Sudic), por meio de seu programa Indústria Cidadã 2, de construir um galpão, respeitando as características da arquitetura indígena, para a produção e comercialização do artesa-

nato indígena no vilarejo de Cumuruxatiba; cabendo à comunidade indígena ou à prefeitura local, a doação do terreno para o galpão (oca) multifuncional.

Todas as discussões e decisões entre as aldeias são realizadas em encontros entre membros da Incuba e das aldeias. Dentre as decisões tomadas, uma delas foi a aprovação do Centro Putxop de Artesanato Indígena Pataxó. Paralelamente à construção do centro, foram estabelecidas as seguintes ações:

- ▶ criação e legalização de uma associação em cada aldeia;
- ▶ criação e legalização de uma cooperativa de artesãos constituída pelas associações de cada aldeia (associativismo e cooperativismo);
- ▶ qualificação em design (construção participativa da intervenção na produção e no produto);
- ▶ implantação de um viveiro de mudas em cada uma das cinco aldeias;
- ▶ qualificação para conservação de sementes;
- ▶ qualificação em gestão e comercialização, entre outras.

Esse conjunto de ações contempla a sustentabilidade socioeconômica e ambiental das cinco aldeias, fortalecendo a revitalização da cultura pataxó por meio do desenvolvimento do artesanato indígena, a partir do aproveitamento sustentável de produtos da floresta.

PARA SABER MAIS SOBRE A CAMAPET

Visite as páginas eletrônicas e blogs:

▶ <http://cirandas.net/cooperativa-de-coleta-seletiva-processamento-de-plastico-e-protecao-ambiental>

▶ <http://camapet.blogspot.com>

PARA SABER MAIS SOBRE A INCUBA:

Incubadora de Empreendimentos

Econômicos Solidários (Incuba)

Coordenadora: Ronalda Barreto

Telefones: (71) 33265619

E-mail: ronalda_barreto@uol.com.br



ISS/UnB - UMA MULTINCUBADORA ABRAÇA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SOLIDÁRIO

Uma multincubadora abraça o empreendedorismo social e solidário

“Estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico”. Era justamente esse o objetivo da Universidade de Brasília (UnB) ao criar o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT), em 1989. Durante 18 anos, o CDT tivera ótimas experiências em promover a integração entre universidade, empresa e sociedade em geral, por meio do apoio a empresas iniciantes¹². Mas ainda faltava atingir um público específico no Distrito Federal (DF): a população à margem da economia formal, com suas demandas de geração de trabalho e renda e de reconhecimento social.

Para atender às demandas de empreendimentos sociais e populares foi criada a Incubadora Social Solidária (ISS), programa que integra a “Multincubadora de Empresas”.

A Incubadora Social e Solidária

Criada em 2005, inicialmente em parceria com o Programa Empreendedorismo Social do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae - DF), a Incubadora Social e Solidária se estruturou para “apoiar as comunidades do Distrito Federal e entorno na criação de empreendimentos sustentáveis, focado na inclusão social e na economia solidária, como forma de geração de trabalho, ocupação e renda, por meio da inovação tecnológica e/ou de processos, produtos e serviços, além da formação gerencial e estratégica” (Texto do Plano de Negócios da ISS, em 2005, citado por CARVALHO, 2007, p. 8). Sua trajetória, porém, tem sido marcada pela ambiguidade de ter surgido no interior de uma multincubadora de empresas tradicionais, estruturada em torno de um modelo de atendimento bastante focado na inovação e no desenvolvimento dos produtos sob a forma de assessorias técnicas.

12. A Multincubadora de Empresas orienta e organiza a criação de novos empreendimentos. Para isso mantém quatro modalidades de incubação: Incubadora de Base Tecnológica, Incubadora de Setor Tradicional, Incubadora de Design e Incubadora Social e Solidária. Em texto de 2007, Carvalho afirma que “nestes dezoito anos de existência, [a Multincubadora] apoiou mais de 100 empreendimentos, sendo que destes, cerca de 80% (oitenta por cento) continuam no mercado em condições de sucesso após o quinto ano de vida” (p. 2).



A despeito desse desafio, a ISS tem se esforçado para constituir uma equipe de técnicos, consultores e pesquisadores capazes de conferir densidade teórica e metodológica às especificidades da incubação de empreendimentos econômicos solidários e para efetivar, no processo de incubação, os princípios da economia solidária e da autogestão.

De uma perspectiva bastante ampla, os empreendimentos são apoiados em quatro eixos principais:

1. em relação à sustentabilidade (econômica, social, cultural e ambiental);
2. à geração de trabalho e renda;
3. à participação política e
4. à organização do trabalho, baseada na superação das desigualdades, na autogestão e na valorização do ser humano.

Esse apoio acontece por meio da capacitação dos associados dos empreendimentos, da integração destes aos fóruns e redes locais e nacionais, do desenvolvimento de tecnologias inovadoras e de pesquisas que busquem ampliar e aprofundar a compreensão das dinâmicas existentes na economia solidária e sua relação com produtos e serviços do mercado.

O processo de incubação dos empreendimentos econômicos solidários obedece a um fluxo similar ao das demais empresas incubadas: há um processo seletivo, a estruturação de um plano de negócios e, a partir daí, atividades de monitoramento e acompanhamento, sempre no sentido de contribuir para a melhoria do produto ou serviço e para a viabilização do empreendimento, respeitando os princípios da autogestão.

Um ponto de diferença da ISS em relação às outras incubadoras universitárias é o processo de seleção dos grupos e empreendimentos a serem incubados: a

seleção ocorre por meio de editais públicos, durante os quais a ISS procura mobilizar possíveis interessados a partir da realização de “visitas a laboratórios, departamentos, [da oferta da] disciplina ‘Introdução à Atividade Empresarial’, eventos, entre outros, bem como divulgação em meios de comunicação” (MENDES; SANTANA; SILVA, 2008, p. 2).

No processo de seleção de empresas tradicionais, após a inscrição dos empreendimentos, existe um processo de diagnóstico acerca da viabilidade econômica da atividade a ser desenvolvida que inclui visitas e preenchimento de uma sondagem (analisada por pareceristas *ad hoc*), assessoria ao desenvolvimento de um plano de negócios e, última etapa do processo, a apresentação do plano de negócios a uma banca examinadora. Somente após essas atividades é que um empreendimento é encaminhado para a pré-incubação ou a incubação.

Já no caso dos empreendimentos econômicos solidários, o processo é um pouquinho diferente devido ao cuidado que se procura ter no estabelecimento de um vínculo entre incubadora e grupo a ser incubado. Assim, o processo seletivo pode durar até seis meses, tempo durante o qual se desenvolvem atividades de capacitação e visitas aos grupos, até que se avalie que o grupo está pronto para integrar a incubação. De todo modo, procura-se a todo tempo estabelecer vínculos e responsabilidades entre grupo e incubadora, numa aposta de que é dessa forma que os grupos serão capazes de se tornar autônomos e autogestionários.

O monitoramento ocupa papel central, nesse sentido, na medida em que é a ferramenta que permite avaliar e conferir visibilidade às conquistas dos grupos,

orientando tanto o planejamentos dos grupos quanto das ações de incubação.

Entre 2005 e 2007, a ISS chegou a apoiar até 22 grupos. Dentre esses, como é comum em processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários, alguns se mantêm ligados à incubadora, outros se fundiram e outros, ainda, se extinguiram.

Em 2008, a ISS atuava com doze grupos em ramos diversos, porém com perfis parecidos: trabalhadores e trabalhadoras precarizados economicamente e socialmente e, em sua maioria, mulheres na faixa etária dos 40 anos, com habilidades em artesanato, costura e alimentação, e cujo trabalho até então era realizado como forma de complementação de renda. Assim como nas experiências da INCOOP/UFSCar, o viés de gênero se apresenta como importante para a compreensão dos significados do trabalho e da temporalidade do desenvolvimento do empreendimento, subordinado às necessidades de cuidado com a casa e os filhos (CARVALHO, 2007, p. 8).

Justamente por ser uma incubadora muito nova, a ISS ainda está se estruturando e debatendo a melhor metodologia para assessorar as cooperativas. “A metodologia sofreu grandes modificações em julho de 2007. Anteriormente nos inspirávamos no Sebrae. Isto quer dizer que a metodologia era baseada no processo de trabalho de consultores e facilitadores, com uma pessoa para cada cinco grupos”, observa Pedro Henrique Isaac Silva, atual coordenador da ISS. “Esta prática se mostrou insuficiente para atender as demandas de incubação, porque se faz necessário a presença de uma equipe interdisciplinar, cujos conhecimentos diferenciados ajudem na

RADAR: UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO PARA ORIENTAR AS ATIVIDADES DE INCUBAÇÃO

A partir de 2007, a ISS passou a utilizar o RADAR - ferramenta desenvolvida pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT/UnB), para facilitar a realização de diagnósticos e levantamentos de informações. A partir da tabulação dos dados coletados por um questionário estruturado em torno de cinco áreas, é gerado um relatório que sugere algumas assessorias e capacitações a serem realizadas. As áreas investigadas são:

- 1 Planejamento, acompanhamento de planejamento estratégico e plano de negócios;
2. Finanças e contabilidade;
3. Organização do trabalho, divisão de atribuições e eficiência da divisão do trabalho;
- 4 Marketing e vendas: infraestrutura, adequação de maquinário e espaço físico de trabalho;
5. Redes: capacidade do grupo em se articular com redes de fornecedores, clientes, poder público e sociedade civil e autogestão, democracia e solidariedade.

Segundo o coordenador da incubadora, Pedro Henrique Isaac Silva, a adoção do sistema RADAR possibilitou grandes mudanças positivas para os grupos. O sistema é utilizado em todas as etapas de preparação dos grupos, ou seja, no período de pré-incubação (preparação do grupo para receber o apoio da incubadora, por meio de cursos de capacitação e formação da identidade individual e coletiva da futura cooperativa ou associação); incubação (apoio dado aos grupos durante o período de 24 meses para a entrada no mercado e capacitações para a autogestão) e graduação (etapa que consiste no processo gradual de desincubação do grupo - fase que ainda não registrou caso devido ao pouco tempo de existência da incubadora e do sistema de monitoramento).



A coleta de material reciclável é uma área de experiências bem-sucedidas de empreendimentos solidários.

busca de soluções pertinentes à natureza dos problemas dos grupos incubados” (CARVALHO, 2007, p. 3).

Com as novas adaptações, a ISS procurou garantir multidisciplinaridade ao processo, além de flexibilidade, mais adequada às particularidades do processo de cada grupo. Enquanto a multidisciplinaridade seria possibilitada por meio de ações efetivas de monitoramento e pluralidade de formações dos integrantes da equipe da ISS, a flexibilidade seria possibilitada pela referência da prática de incubação à sociologia clínica (CARVALHO, 2007).

No entanto, por razões institucionais, as ambiguidades que marcaram o início da ação da ISS ainda não puderam ser superadas na prática. Um dos fatores que contribuiu para isso é a limitada legitimação da ISS no arranjo institucional no qual estão as outras incubadoras que compõem o CDT: no âmbito das ações de extensão universitária, o trabalho das incubadoras se legitimam - como vimos nas experiências da INCOOP/UFSCar e da Incuba/Uneb - também pelas ações de ensino e pesquisa, criando desse modo uma massa crítica composta por estudantes e professores de áreas variadas, capaz de lidar com os desafios da incubação de empreendimentos econômicos solidários. Na ISS, no entanto, como avaliam estudantes recém-graduados ou graduandos que participam da incubadora,

na Universidade de Brasília, mais especificamente na incubadora, não existe o incentivo quanto à participação efetiva dos estudantes e professores nas pesquisas sobre o movimento cooperativista e da economia solidária. As lacunas de informações diminuem o rendimento dos trabalhos realizados [...] A ISS/UnB não estava, durante o primeiro semestre de 2009, cadastrada nas atividades da universidade

como projeto de extensão. Os estudantes trabalhavam na incubadora, até então, por meio da prestação de serviços e ganham uma bolsa de pesquisa. O tempo gasto nas atividades de incubação não era pontuado como atividades de extensão; e isso provocou a desmotivação por parte de alguns bolsistas e assessores que [...] buscaram outras atividades (PINTO, CRUZ e CAVALCANTE, 2009, p. 9).

Vale notar que esse desafio da sustentabilidade de uma equipe, no interior de um projeto de extensão universitária, não é exclusivo da ISS/UnB: ao contrário, trata-se de desafio vivido por quase todos os projetos ou núcleos no início de suas atividades. Chamamos a atenção para ele, no entanto, para que se possa compreender com mais clareza a inovação institucional possibilitada pelas incubadoras universitárias, que inovaram ao propor processos de ensino, pesquisa e extensão que, de tão imbricados, não funcionam na falta de qualquer um deles.

De todo modo, o desafio da incubação continua sendo possibilitar que o conhecimento popular e científico se complementem, favorecendo as transformações políticas, econômicas e sociais, além de adaptar ou criar conhecimentos sobre a gestão de empreendimentos solidários coerentes com os princípios de autogestão - superando, desse modo, uma lacuna sentida por todos os que trabalham com o tema da economia solidária junto a grupos, empreendimentos e cooperativas. Ainda, é fundamental respeitar a temporalidade dos grupos, ainda que ela esteja comprimida entre a urgência na geração de trabalho e renda e a temporalidade distensa da criação de vínculos solidários e da apropriação dos conhecimentos sobre gestão e autogestão.

Assim como as demais incubadoras, a ISS depende das verbas de projetos aprovados em órgãos financiadores para contratação de técnicos, professores, bolsistas, em geral todos ligados à UnB.

Bem Me Quero, a experiência de uma rede que une associações e cooperativas

A experiência da rede Bem Me Quero merece atenção especial em relação aos processos da ISS e torna mais clara a metodologia da incubadora.

A maior parte dos grupos que procuram a incubadora são ligados ao artesanato. Com a seleção e o processo de incubação de cada associação ou cooperativa, as produções destas vinham se aprimorando com as oficinas e cursos da incubadora. Entretanto, esse movimento não era acompanhado de melhoria nas formas de comercialização dos produtos, nem havia na cidade ou região um ponto fixo para a comercialização de produtos da economia solidária. Como é comum no caso de artesãos ou trabalhadores manuais, os grupos tinham muita dificuldade em competir com grandes marcas e acabavam, por muitas vezes, sendo prejudicados pelas más condições de venda de seus produtos.

Em 2007, a Bem Me Quero foi formada como uma rede de empreendimentos solidários do ramo de artesanato, inicialmente com dez associações e cooperativas de artesanato, todas ligadas à incubadora. “Percebemos que uma rede que englobasse todas as associações em uma só associação iria beneficiar todas as outras. Daí surgiu a Bem Me Quero, com a ideia de transformar associações que eram antigas competidoras em co-



laboradoras”, explica Pedro Henrique Issac Silva, coordenador na Incubadora Social Solidária.

Tecendo futuros

O início de cada associação ou cooperativa que integra a rede Bem Me Quero se deu junto da própria incubadora, que ao selecionar os grupos para incubação, em 2005, percebeu que muitos dos grupos já estavam ligados ao artesanato.

Incubados e capacitados individualmente em oficinas e cursos, as associações e cooperativas de artesãs vinham elaborando e produzindo, com cada vez mais qualidade, seus produtos. Como mostra o exemplo da associação Entre Nós, também selecionada pela ISS em 2005, localizada na região de São Sebastião, uma das cidades satélites mais pobres do Distrito Federal. Ela recebeu apoio da Incubadora de Design – outra incubadora dentro do programa de “multincubadoras de empresas”, do CDT –, que capacitou as artesãs e promoveu o aperfeiçoamento do seu trabalho, ensinando, por exemplo, técnicas de combinação de cores.

Assim como a Entre Nós, as demais associações seguiam um caminho similar. Porém todas esbarravam na dificuldade de comercialização. “Elas produziam o artesanato, mas não tinham lugar para vender”, explica o coordenador da ISS.

Para tentar suprimir esta dificuldade, a ISS em parceria com o Jardim Botânico Shopping, conquistaram uma loja a custos subsidiados. Mas cada associação sozinha não teria condições de estruturar a loja. Então, a incubadora promoveu a união das associações e cooperativas e criou a loja, em 2007, com o apoio da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão

Social (Secis) do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) e da Fundação Banco do Brasil (FBB). À época, eram dez os grupos ligados à rede Bem Me Quero, em sua grande maioria mulheres, entre 35 e 70 anos, que residem em regiões ao redor da capital federal, em cidades satélites como Recanto das Emas, Varjão, Taguatinga, Planaltina, São Sebastião, Paranoá e Gama.

Atualmente, são cerca de 150 artesãs, costureiras e bordadeiras representadas pelas atuais sete associações e cooperativas que integram a rede, que encontraram a esperança de conseguir uma renda ao final do mês, entre linhas e agulhas que tecem histórias: “Um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar. Sem explorar ninguém, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Sem patrão, nem empregado, cada um pensando no bem de todos e no seu próprio bem”, afirma o lema da loja da Bem Me Quero, inaugurada no dia 20 de outubro de 2007.

Segundo o coordenador da incubadora, toda a gestão da loja é das mulheres que compõem a Bem Me Quero. Quanto à ISS cabe apenas o fornecimento do suporte em relação à gestão financeira e outros assuntos. “O mais importante de todo esse projeto foi ter mostrado para as artesãs que, para ter uma loja, não precisa ser um grande empresário, e que não se pode pensar em um empreendimento apenas com foco na produção, mas também [é preciso pensar] na venda”, afirma ele.

Os valores, assim como a gestão, são decididos pelos membros das associações e cooperativas que compõem a rede. “O valor das peças também é calculado pelas artesãs, com base no número de ho-

ras gastas na confecção e na complexidade das técnicas aplicadas”, explica Issac, que comemora a existência de democracia interna da rede, a transparência na prestação de contas e o trabalho coletivo.

Além da inserção social destas artesãs, a Bem Me Quero trata com prioridade a questão ambiental e promove a redução do desperdício em todas as fases da etapa produtiva. Do desenvolvimento da coleção à produção, as sete associações e cooperativas que integram a rede trabalham com retalhos, reaproveitamento de peças de brechós, estampas que não utilizam tingimentos com técnicas ou materiais nocivos ao meio ambiente. Este processo só foi alcançado graças aos cursos de capacitação da Incubadora Social Solidária, que trabalhou junto da Incubadora de Design, também integrada ao CDT.

Depois de conquistar o espaço de comercialização, o atual grande desafio da rede é mantê-lo. Afinal, mesmo com subsídios, os custos para manter o espaço dentro de um centro de comercialização são muito altos. Porém, para as associações e cooperativas, o que está valendo mesmo são os novos desafios.

PARA SABER MAIS SOBRE INCUBADORA SOCIAL SOLIDÁRIA (ISS)

Coordenador: Pedro Henrique Issac Silva
Endereço: Universidade de Brasília - Edifício CDT - Campus Universitário Darcy Ribeiro
Caixa Postal: 04397 - CEP: 70910-900
Telefone: (61) 3307-2733
E-mail: pedro@cdt.unb.br



INCUBADORAS PÚBLICAS DE EMPREENDIMENTOS POPULARES E SOLIDÁRIOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO E ECONOMIA SOLIDÁRIA - A EXPERIÊNCIA DE OSASCO

Até agora, apresentamos diferentes arranjos institucionais nos quais se inserem as incubadoras universitárias, sempre coerentes com os princípios que orientam as universidades públicas, articulando ensino, pesquisa e extensão. Ao examinar a experiência de Osasco - município que faz parte da Região Metropolitana de São Paulo -, nossa intenção é mostrar como a atividade de incubação também pode ser realizada no âmbito de políticas públicas de economia solidária, não somente por meio do estabelecimento de parcerias entre poder público e universidades ou entidades de fomento, mas a partir da estruturação de uma instituição pública, com todas as especificidades e desafios que isso implica.

A Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários (IPEPS) iniciou suas atividades em janeiro de 2006. Sua estruturação foi precedida de outras experiências: em nível estadual, já nos anos 1990, o estado do Rio Grande do Sul aparece como pioneiro; em nível municipal, também ao longo dos anos 1990, Porto Alegre (RS), Santo André (SP), Recife (PE) e Belém (SP) foram também pioneiras. Mas é na experiência do município de São

Paulo, no início dos anos 2000, que Osasco encontra sua principal referência, devido à preocupação da gestão paulistana em refletir e sistematizar o que foi vivido, em suas várias dimensões (institucional, marco legal, metodologia de incubação).

A partir das experiências anteriores, o Programa Osasco Solidária já começou reconhecendo alguns desafios centrais para a consolidação de uma política pública de economia solidária na cidade. Aqui, enfatizamos aqueles para os quais apresentamos também as respostas institucionais e metodológicas que foram dadas na implantação do programa.

O primeiro desafio era o de propiciar condições para que, de política de governo, a economia solidária fosse incorporada como política pública, integrando as ações esperadas do poder público municipal para além do período de quatro anos que compõe uma gestão. Como veremos, tal desafio foi enfrentado por meio do esforço na aprovação de leis, da constituição de uma equipe de servidores públicos e da sistematização da experiência. Ainda, a preocupação com formas de controle social também se incluem nas estratégias de consolidação, na medida em que articulam os atores da eco-



nomia solidária em espaços de representação, o que resulta em importante troca de conhecimentos e capacitação.

O segundo desafio era o de apoiar os empreendimentos não apenas com formações para a gestão e autogestão, mas inserindo-os em estratégias de desenvolvimento e qualificação profissional. Esse desafio foi enfrentado por meio da articulação das ações no interior da Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão (SDTI), da qual o Programa Osasco Solidária faz parte, e também promovendo ações intersecretariais e em parcerias com entidades de ensino ou organizações da sociedade civil. São exemplos eloquentes da importância de tais estratégias as Oficinas Setoriais, espaços de capacitação laboral, produção e/ou comercialização, que têm permitido aos empreendimentos dar saltos de qualidade e escala nos produtos e serviços que oferecem e também têm possibilitado experiências de produção e/ou comercialização coletivas, fundamentais para o estabelecimento de vínculos e estruturação de redes.

Finalmente, tendo em conta todas as especificidades e oportunidades acima referidas, outro desafio fundamental era o da estruturação de um desenho metodológico eficiente, capaz de conciliar os tempos de estruturação dos empreendimentos e os tempos da política, em geral bastante ligados à periodicidade eleitoral. Tal desafio foi enfrentado por meio de uma constante reflexão e avaliação do desenho metodológico de atendimento e do esforço em conferir visibilidade às diferentes dimensões, conciliando assim os próprios indica-

dores de resultados a uma concepção mais sistêmica de desenvolvimento.

De política de governo a política pública

A IPEPS de Osasco faz parte das ações desenvolvidas pelo Programa Osasco Solidária, instituído pela Lei Municipal nº 3.978, de 27 de dezembro de 2005. A aprovação da lei foi passo fundamental para a consolidação da estratégia municipal de apoio à economia solidária, assim como os decretos nº 9.823 e nº 9.824, ambos de 4 de outubro de 2007, que criaram, respectivamente, a Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários e o Centro Público de Economia Popular e Solidária. Tal marco legal, além de contribuir para a divulgação das ações em implantação, entre representantes do legislativo, confere a elas maior institucionalidade, na medida em que definem responsabilidades, formas de controle social e fontes de financiamento.

Além disso, a institucionalização do Programa e dos equipamentos públicos como a Incubadora e o Centro Público possibilitaram também a criação de comitês gestores, um mecanismo de controle social constituído por representação paritária entre poder público, empreendimentos e entidades de apoio e fomento que, ao mesmo tempo em que confere transparência à política, estimula a participação e a organização dos atores de economia solidária do município. Essa também é uma maneira de aumentar as chances de continuidade, na medida em que constitui públicos de interesse organizados e canais de participação e controle social¹³.

Para que os empreendimentos incubados pudessem ter mais chances de acesso à tecnologia e inovação, estabeleceu-se uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Osasco e o Instituto de Tecnologia Social (ITS Brasil). A este cabe a fundamental tarefa de identificar as necessidades e organizar as demandas que os empreendimentos têm de tecnologias sociais, no que se refere à gestão da produção, à produção ou à comercialização e distribuição, e então, por meio de pesquisas, procurar soluções adequadas a tais necessidades.

A SDTI e o Programa Osasco Solidária também tiveram a preocupação de compor um quadro de servidores públicos que, capacitados ao longo do processo de estruturação da IPEPS, fixassem tais capacidades, experiências e aprendizados no quadro institucional da prefeitura. Por isso, em janeiro de 2006, concomitante à preparação do início das atividades da incubadora, abriu-se um edital público destinado aos servidores municipais que desejassem atuar nessa nova frente de trabalho, após divulgação e sensibilização das diversas secretarias.

A formação desses servidores ocorreu tanto no trabalho, em reuniões formativas e no processo de intensa reflexão que marcou a elaboração de um desenho metodológico adequado à realidade osasquense, mas também por meio da política de valorização dos servidores, que puderam participar de diversos cursos, fóruns e seminários sobre o tema da economia solidária e da gestão de empreendimentos econômicos solidários.

Ainda no sentido de criar condições para a sustentabilidade da política pública de economia solidária no município, desde o início houve o esforço em registrar, documentar e sistematizar a experiência, tanto

O DESAFIO DE CONSOLIDAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA

“A consolidação do Programa Osasco Solidária vem sendo marcada pelo esforço permanente de assegurar sua continuidade para além do período de uma gestão pública. Primeiro, pela responsabilidade com o público-alvo: trabalhadores e trabalhadoras, descrentes das relações com o poder público por conta de experiências anteriores bastante infelizes. Segundo, pela fragilidade dos empreendimentos, que precisam de apoio sólido e instrumentos públicos que busquem garantir sua autossustentabilidade. Por fim, mas não menos importante, pela certeza de que é preciso reinventar as políticas públicas de trabalho, incorporando alternativas de geração de trabalho e renda que sempre ficaram à margem do debate oficial” (CAZZUNI *et. al.*, 2008, p. 24).



13. Pesquisas recentes têm demonstrado a importância de canais de participação descentralizados e próximos aos usuários das políticas públicas para o efetivo exercício de participação e controle social (DOWBOR; HOUTZAGER; SERAFIM, 2008).



no que se refere ao desenho metodológico quanto às definições institucionais em relação a cada espaço de gestão ou formação.

Desse modo, desde o início das atividades, foram elaborados três documentos, que registram as mudanças no desenho metodológico: o primeiro, de 2006; o segundo, escrito no segundo semestre de 2007, já após um amplo processo de avaliação e revisão da estratégia metodológica e o terceiro, consolidado no final de 2009, que registra um segundo ciclo de avaliações e modificações nas formas de atendimento aos empreendimentos.

Foram elaborados ainda, como materiais de apoio que conferiam forma aos pressupostos metodológicos e às atividades desenvolvidas junto aos empreendimentos, onze Cadernos de Apoio, tendo como temas: *Coletivos de trabalho: relações de grupo, autogestão e economia solidária; Formalização das relações e legalização do empreendimento; Gestão do empreendimento; Viabilidade econômica e Plano de negócios; Guia para a elaboração de projetos de empreendimentos econômicos solidários; Empreendedorismo; Comunicação e marketing; Identidade visual* entre outros.

Economia solidária, instrumentos de apoio à incubação e território: as Oficinas Setoriais

Uma observação que vinha de experiências anteriores se referia às dificuldades que os empreendimentos, coletivos ou individuais, tinham para melhor qualificar a atividade econômica escolhida. Uma escolha, aliás, quase sempre limitada à própria trajetória de trabalho dos participantes, por vezes descontínua e sem identificação profissional que conferisse

a eles segurança e apropriação dos *modos de produzir e fazer*. O desafio era, portanto, inserir tais empreendimentos em estratégias mais gerais de desenvolvimento, a fim de permitir que os participantes se qualificassem e, assim, incorporassem técnicas e tecnologias a seus processos produtivos ou aos serviços que prestam.

Outro desafio era metodológico e se referia às práticas de indução na constituição de empreendimentos: como um grupo se consolida e consolida seus vínculos em torno de um projeto comum, a proposta da IPEPS/Osasco sempre foi a de conduzir o processo de incubação a partir da prática dos indivíduos e empreendimentos, o que significa não somente levar em conta suas “bagagens” de experiências, mas também apoiar a partir de estratégias do tipo “mãos na massa”. Ambos os desafios puderam ser enfrentados a partir de um mesmo arranjo institucional: as Oficinas Setoriais.

Conforme Cazzuni *et. al.* (2008), as Oficinas Setoriais

[...] têm o objetivo de oferecer aos beneficiários atendidos nos processos de incubação um eixo comum: ao mesmo tempo em que capacita (dá a opção pelo formato das oficinas setoriais), contribui para a criação de condições que viabilizem a constituição de laços de grupo e a organização coletiva voltada para a atividade econômica. A possibilidade da teoria e da prática pode modificar as condições de escolha e aumentar a probabilidade da constituição de empreendimentos viáveis (p. 91).

Espaços de capacitação e experimentação, as Oficinas Setoriais também possibilitaram a estruturação de diferentes segmentos econômicos: o Pão Sol, assim, é espaço de capacitação e produ-

OS BONS CAMINHOS DA LOJA-OFCINA

Um dos resultados da Loja-Oficina foi a criação da Rede Osasco Artesanato em Rede Empreendimentos Eco Solidários (Oarees). Outro é a realização de cursos de capacitação pelo Plano Setorial de Qualificação Social e Profissional em Economia Solidária (Planseq Ecosol), uma das ações do Plano Nacional de Qualificação (PNQ) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em parceria com o Instituto Paulo Freire (IPF), a Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (Anteag) e a SDTI. A Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes/MTE) também é parceira deste projeto, participando de sua elaboração e articulação.

Um dos cursos de capacitação incentivou cinco artesãs de Osasco a desenvolverem o projeto de um empreendimento econômico e solidário, hoje estruturado com o nome de Tendarte e sediado no bairro Munhoz Júnior: “Produzimos e comercializamos bijuterias, bonecas, produtos natalinos, chinelos, bolsas, acessórios, pedrarias, tecidos. Também damos aulas de artesanato em vários locais”, lista a artesã Lara Mendes, sócia do empreendimento. “O grupo teve início há dois anos, na IPEPS, já com esse nome, mais foi se modificando. O Tendarte, que já passou por todas as etapas de incubação, está readequando seu plano de negócio, pois se fundiu com outro grupo. Mas sempre estaremos abertas a novas sócias”, explica ela.

Uma grande vantagem desse empreendimento é que as integrantes já tinham seus equipamentos de produção, pois atuavam de forma individual. A união permitiu economia, ampliação da renda e da atuação no mercado e organização em sistema de produção coletiva: “Para mim mudou tudo. Antes eu tinha que comprar, produzir e vender sozinha. Antes, se tinha três feiras no mesmo dia, eu devia optar por uma delas e perder a clientela das outras. Agora, nós economizamos com a divisão das compras e vendemos mais com a participação em todos os eventos”, compara Lara. “Além disso, estamos mais preparadas sobre temas como custos, fluxo de caixa, autogestão, planilhas, planejamento, metas e prazos. Vamos fazer nossa logomarca e estamos discutindo o processo de formalização”.

OFICINAS SETORIAIS, TRABALHO DE MUITOS: ARTICULAÇÕES E PARCERIAS

PROGRAMA OSASCO RECICLA: secretarias de Administração; Assistência e Promoção Social; Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão; Educação; Habitação e Desenvolvimento Urbano; Indústria, Comércio e Abastecimento; Meio Ambiente; Obras e Transportes; e Saúde; coordenadorias de Gênero e Raça e de Combate às Enchentes; Fundação Nacional de Saúde (Funasa)/Ministério das Cidades e Associação Civil Cidadania do Brasil (ACCB).

OFICINA SETORIAL HORTA-MODELO: secretarias de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão (SDTI) e Meio Ambiente (Sema); Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional/Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (Sesan/MDS); Centro de Pesquisa da Fundação Motiki Okada; Banco de Alimentos/Secretaria de Indústria, Comércio e Abastecimento do Município de Osasco.

OFICINA SETORIAL PÃO SOL: parceria SDTI e Fundo Social do Município de Osasco; Instituto de Tecnologia Social (ITS Brasil); Ministério do Desenvolvimento Social (MDS); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

FEIRA MÓVEL E SOLIDÁRIA: Centro de Educação, Estudos e Pesquisas (CEEP), SDTI; Sica; Companhia Municipal de Trânsito de Osasco (CMTO); FINEP; e Viação Urubupungá.

ção, que contribui para que os empreendimentos de alimentação tenham maior capacidade de produção em escala, sendo possível que aceitem, por exemplo, encomendas em maior quantidade e, desse modo, adquiram conhecimentos em organização da produção, boas práticas, formação de preços etc.; a Loja-Oficina, localizada no Centro Público de Economia Solidária, expõe e comercializa os produtos dos segmentos da Costura e Artesanato, fomentando ainda a articulação dos empreendimentos desses segmentos em redes de comercialização; o Feira Móvel e Solidária - ônibus adaptados ao transporte de alimentos e circulação de consumidores – comercializa os produtos de empreendimentos da agricultura urbana, alimentação e até mesmo artesanato, contribuindo ainda para a formação de consumidores solidários no município; a Horta-Modelo, espaço de formação continuada em horticultura com técnicas de base agroecológicas, é base das atividades que procuram estimular a criação de seis áreas produtivas na região de Osasco, já tendo dado origem ao empreendimento Cantinho Verde, de produção de hortaliças e verduras; em parceria com o Osasco Recicla, o segmento da reciclagem é apoiado por meio da cessão de espaços de separação e comercialização de recicláveis e da realização de coleta seletiva nos bairros e regiões em que tais empreendimentos se localizam; o Café-Oficina, também localizado no CPEPS, apoia o segmento da alimentação por meio da cessão do espaço por um período determinado, durante o qual o grupo pode experimentar a gestão cotidiana de um empreendimento.

Percebe-se, desse modo, a importância das Oficinas Setoriais, que têm desempe-

nhado um papel essencial para a estruturação dos empreendimentos e para a qualificação de seus produtos e serviços.

Um desafio persistente se refere às articulações necessárias para compor tais espaços: entre programas da SDTI; entre diferentes secretarias; entre programas, secretarias e organizações da sociedade civil. A articulação e a gestão de tais projetos é delicada e difícil, demandando imenso tempo para a constante produção de referências comuns. Do ponto de vista dos resultados, porém, tamanho esforço se mostra compensador, conferindo concretude à estratégia da economia solidária no município, melhorando a qualificação dos trabalhadores e trabalhadoras dos empreendimentos e aumentando as chances de viabilidade, tanto a viabilidade econômica dos empreendimentos quanto a viabilidade associativa, de empreendimentos coletivos e das redes de troca, produção ou comercialização.

“Aprender fazendo” também na IPEPS: monitoramento, avaliações e metodologia de incubação

Desde o início das atividades da IPEPS/Osasco, o desenho metodológico vem sofrendo alterações, sempre no intuito de melhor atender aos empreendimentos que chegam à incubadora. De um desenho inicial mais rígido, centrado em atividades formativas comuns ao conjunto dos empreendimentos, chegou-se a um modelo mais flexível, orientado pelas necessidades e demandas de cada empreendimento, levando em conta as especificidades de seu segmento econômico, de suas características sociais e econômicas e seu desenvolvimento ao longo do processo de incubação.

Tais mudanças só foram possíveis devido à preocupação, presente desde o início das atividades da incubadora, de um lado, com o registro das atividades e intervenções junto aos empreendimentos e, de outro, com o monitoramento e a avaliação, traduzidas no convênio com a ITCP COPPE/UFRJ para transferência de tecnologia de monitoramento e acompanhamento - o Sistema Integrado de Gestão para Incubadoras (SIG-Inc). Assim, entre janeiro de 2006 e dezembro de 2007 foram realizadas formações junto à equipe da IPEPS/Osasco, para capacitação no uso do Sistema, on-line, capaz de registrar em tempo real as atividades de incubação e também de produzir informações sobre o andamento dos grupos, a partir da aplicação de questionários semestrais, tabulados pela COPPE em indicadores em três dimensões: viabilidade econômica, viabilidade associativa e cidadania e participação política.

A implementação do SIG-Inc acabou sendo dificultada por vários motivos: desde o alto custo de coleta e digitação das informações do questionário até as dificuldades com os equipamentos, insuficientes para a equipe ou sem acesso a internet, por exemplo. Os princípios de monitoramento e avaliação, porém, foram apreendidos pela equipe, que tem se esforçado na implementação de sistemáticas de monitoramento mais constantes, tanto a partir de instrumentos de coleta como questionários sobre viabilidade econômica quanto por meio de práticas de gestão mais eficazes para a construção de respostas aos empreendimentos, e na elaboração de ferramentas de avaliação capazes de “traduzir” o processo dos grupos nas diferentes dimensões nas quais a intervenção da IPEPS impacta. Pois, se as



DO SONHO AO PRÓPRIO PONTO: A EXPERIÊNCIA D'AS MENINAS DO QUILOMBO

Entre os empreendimentos incubados pela IPEPS, os que apresentam resultados mais concretos estão no setor de alimentação. Desde setembro de 2008, por exemplo, o empreendimento As Meninas do Quilombo comanda sua própria lanchonete em um espaço alugado, próximo à prefeitura.

Apesar de trabalharem arduamente, de segunda a sábado (às vezes conseguindo serviço extra aos domingos), as seis integrantes do empreendimento já vendem cerca de 65 almoços e 300 salgados por dia, além de bebidas e doces.

Tudo começou no processo de capacitação da IPEPS, em 2006. As integrantes já trabalhavam com alimentação individualmente naquela época, mas não se conheciam.

“Fiquei sabendo do programa da prefeitura pela divulgação que fizeram numa igreja evangélica. Sempre quis ter um negócio próprio. Mas sabia que, para isso, era preciso ter assessoria e noções de administração”, afirma Valdete Cesária Cavalheiro, uma das sócias d’As Meninas do Quilombo. Durante a capacitação formou-se um grande grupo com intenção de planejar um empreendimento. A maioria foi desistindo e, quando foi inaugurado o Centro Público de Economia Popular e Solidária, em setembro de 2007, as seis que hoje comandam As Meninas do Quilombo estavam lá para assumir o novo Café Oficina. Nesse dia, para glória de todas, receberam elogios do presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, pelos alimentos que prepararam para o evento.

Passaram um ano ocupando o espaço do Café Oficina, tendo orientação no processo de incubação sobre plano de negócios; assistência jurídica; autogestão e marketing, entre muitos outros aspectos. Mas a prática era extremamente necessária. Por isso, não perderam tempo. “No dia seguinte à inauguração do Centro Público, fizemos uma vaquinha entre as seis e, com R\$25, compramos os ingredientes e fizemos bolos e salgados. Vendemos tudo e conseguimos R\$45. E assim foi”, lembra Valdete. “A maior oportunidade surgiu ao fazer divulgação entre os funcionários da prefeitura. Eles tornaram-se fregueses e passaram a fazer propaganda. São nossos clientes cativos até hoje.” Com essas vendas iniciais, As Meninas do Quilombo conseguiram economizar dinheiro para comprar o ponto onde montaram seu próprio negócio. Valdete expressa seu contentamento: “Para mim, é um sonho. Sempre trabalhei para os outros e, ainda hoje, paro e não consigo acreditar que esse empreendimento é nosso”.

políticas de economia solidária integram estratégias de desenvolvimento capazes de levar em conta as dimensões sociais, culturais e relações econômicas não mediadas apenas pela moeda, é necessário enfrentar o desafio de criar indicadores capazes de ampliar também as ferramentas de avaliação, até mesmo como forma de legitimar os resultados alcançados.

O ponto de partida para o atendimento do empreendimento é seu cadastro nas atividades oferecidas pela incubadora. Desde 2006, foram abertos três cadastramentos - no segundo semestre de 2006, no final de 2007 e no início de 2010. Os cadastramentos, públicos e universais aos cidadãos de Osasco, contribuem para a institucionalização e a democratização do acesso à IPEPS. Como são precedidos de diversas ações de sensibilização e divulgação, contribuem ainda para a disseminação de informações sobre economia solidária.

Após o cadastro, os empreendimentos são entrevistados e, se já estiverem produzindo, visitados. Cada uma dessas atividades gera um relatório e parecer do técnico responsável pela entrevista e visita que, levado para a Comissão de Seleção e Acompanhamento da IPEPS, subsidia a decisão sobre a priorização dos atendimentos, caso o número de inscritos ultrapasse a capacidade de atendimento imediato da IPEPS. Os principais critérios para seleção são: ter um empreendimento ou projeto com atividade econômica definida e estar disposto a trabalhar conforme os princípios da economia popular e solidária.

A forma de atendimento dos selecionados varia conforme o grau de estruturação e formalização de seu empreendimento, mas de modo geral procura-se

combinar atividades de assessoria e atividades de capacitação, até como forma de garantir que os empreendimentos se encontrem, se conheçam e, assim, possam criar vínculos e trocar informações e saberes.

A viabilidade econômica e o Plano de Negócios são eixos essenciais, que estruturam o trabalho a ser desenvolvido junto aos empreendimentos. Em parceria com o ITS Brasil, a IPEPS/Osasco elaborou uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento do plano de negócios, disponível on-line para quaisquer empreendimentos que desejem utilizá-las¹⁴. A proposta foi a de criar uma ferramenta adaptada às necessidades de empreendimentos populares e solidários, em especial os coletivos.

Um dos principais desafios, talvez menos metodológico do que de gestão, é garantir a cada empreendimento um olhar multidisciplinar, que permita percebê-lo de modo sistêmico - levando em conta suas características culturais, associativas, econômicas, por vezes até conjunturais. O desafio é conduzir o processo de incubação articulando formação e parceria, apoio e corresponsabilização, e garantindo aos empreendimentos as oportunidades de melhorar sua geração de trabalho e renda.

PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS DA IPEPS/OSASCO

- ▶ O EES é o núcleo gerador de todas as atividades de incubação.
- ▶ A unidade de intervenção da incubadora é o empreendimento, seja ele individual ou coletivo.
- ▶ A incubação é um processo de educação, em que há troca, ensino e aprendizagem.
- ▶ O trabalho de facilitação da formação de grupos implica em possibilitar momentos rituais, que possam referenciar a experiência dos empreendimentos.
- ▶ Empreendimentos que têm metas definidas em conjunto visualizam com mais clareza suas conquistas e suas limitações e correm menos riscos de desanimar frente aos períodos de dificuldade.
- ▶ O monitoramento e a avaliação são instrumentos fundamentais para a viabilidade econômica e associativa dos empreendimentos.
- ▶ O processo de incubação é fruto de responsabilidades assumidas tanto pela incubadora quanto pelos empreendimentos.

Fonte: baseado em LEITE *et al.* (2008, p. 59).

PARA SABER MAIS:

Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários/Osasco
Endereço: Rua Dimitri Sensaud de Lavaud, 70
Jardim Bussocaba - Osasco - SP
Telefone: 3683-6689

14. A página de acesso é www.osasco.eopen.com.br, acesso em 5 de abril de 2010.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apoio a empreendimentos solidários, uma prática em construção

As experiências apresentadas neste Caderno são bastante heterogêneas entre si. Mesmo entre as incubadoras universitárias, há diversidade em relação aos arranjos institucionais que a sustentam, em relação ao perfil da equipe, mesmo multidisciplinar, conforme os cursos existentes em cada um dos *campi*, em relação às necessidades do local onde estão inseridas. Tal diversidade é bastante bem-vinda, pois é reveladora do compromisso das universidades públicas com o local, além de ampliar o campo de possibilidades ao explicitar a possibilidade de diferentes arranjos de atores e de diferentes processos pedagógicos. Além disso, sendo espaços de ensino e pesquisa, parece bastante adequado que haja espaço para experimentações inclusive de novas formas sociais, que levem em conta dimensões que, usualmente, são deixadas de lado pelo conhecimento científico estabelecido. Isso acontece porque, a despeito de toda a recente explosão de pesquisas sobre capital humano e social ou redes sociais, importam pesquisas e metodo-

logias que levam em conta também as orientações dos atores que, por vezes, não estão pré-definidas ou sistematizadas, mas se organizam a partir das propostas realizadas pelas incubadoras.

No caso das incubadoras em políticas públicas, muitos já haviam sido os arranjos experimentados: parceria com incubadoras universitárias, parceria com um conjunto de instituições fomentadoras, criando um intenso processo de trocas e reflexões ou mesmo a contratação de uma entidade, que ficava responsável pelo desenvolvimento da incubação de forma articulada a outras estratégias desenvolvidas pelo poder público. Uma das principais novidades da experiência de Osasco sem dúvida está em sua decisão em constituir uma incubadora pública, inclusive com servidores públicos municipais, e pensá-la como parte da institucionalização da política pública de economia solidária no município. Fora da universidade, sujeita a outras lógicas, cobranças e temporalidades, um de seus principais desafios têm sido garantir espaço a essa instituição nascente para que consolide práticas e aprendizagens, atendendo ao





mesmo tempo a empreendimentos cuja urgência em gerar trabalho e renda muitas vezes também provoca pressões, desafios e sentimento de intensa responsabilidade na equipe de técnicos.

Mas todas as experiências apresentadas, acreditamos, demonstram a vitalidade da economia solidária no país, e sua fundamental importância para conferir visibilidade a práticas sociais e econômicas que sempre foram deixadas de lado, em modelos de desenvolvimento que a entendiam como “resquícios” de “atrasos”. Assim, abre-se espaço para uma modernização do país orientada pelos valores de integração social, econômica e cultural, superando a falsa dicotomia que tanto tempo orientou ações e políticas de desenvolvimento, entre atrasado e moderno, informal e formal, altamente produtivo e de baixa produtividade: a modernidade, assim, está na promoção de desenvolvimento humano e social e na garantia de dignidade a todos os cidadãos, independente de seus contratos de trabalho, setor econômico de origem ou dos equipamentos tecnológicos que utilizam no desenvolvimento de seu trabalho.

Um desafio persistente deve ser notado, no entanto: a necessidade de produção de conhecimentos adequados a essa pluralidade de experiências e concepções, concebidos menos em termos de “receitas” ou “modelos” e mais sob a forma de tecnologias sociais - conhecimentos e experiências partilhados, capazes de orientar a ação e a decisão dos atores. A dificuldade na constituição de tais conhecimentos, mesmo após quase trinta anos de experiências, talvez se deva às próprias características destas: vivas e abertas às transformações, pre-

cisam ser trocadas em espaços coletivos ao invés de registradas sob a forma de *cases*. Talvez a novidade que tais experiências trazem deva implicar em novas formas de produzir e organizar conhecimentos. Mas esse já é um assunto para outro Caderno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Sandra M. R. de. **Construindo alternativas de geração de trabalho e renda: PRONINC Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares**. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2002.
- BOCAYUVA, Pedro C. C. Incubadora tecnológica de cooperativas populares COPPE/UFRJ. *In*: CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter. (orgs.) **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- CARVALHO, Sônia M. S. Metodologia de incubação de empreendimentos de economia solidária: reflexões da Incubadora Social e Solidária da Universidade de Brasília. Texto apresentado no **XVII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XV Workshop Anprotec**, Belo Horizonte – MG, 17 a 21 de setembro de 2007, 18p.
- CAZZUNI, Dulce H. *et. al.* (orgs.) **Osasco construindo uma economia mais justa e solidária**. Osasco: Prefeitura Municipal de Osasco, 2008.
- CORTEGOSO, Ana Lucia. *et al.* Método de incubação da INCOOP/UFSCar: exame de duas experiências. **Propostas**, Revista Trimestral de Debate da FASE, nº112, 2007, p. 34-46.
- DAKUZAKU, Regina Y. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: mulheres no mercado de trabalho. *In*: **Trabajo, género y ciudadanía el los países del Cono Sur**. Montevideo: Cinterfor, 2001, p. 155-162.
- DOWBOR, Monika; HOUTZAGER, Peter; SERAFIM, Lizandra. **Enfrentado os desafios da participação em espaços representativos**. São Paulo: CEBRAP/IDS, 2008.
- LEITE, Antonio S. *et. al.* O Programa Osasco Solidária. *In*: GUERRA, Alexandre; CAZZUNI, Dulce; COELHO, Rodrigo. (orgs.) **Inclusão social com geração de ocupação e renda. Uma cidade cada dia melhor**. Osasco: Prefeitura Municipal de Osasco, 2008, p.52-78.
- INCOOP/UFSCar. Método de incubação da INCOOP. Disponível em www.incoop.ufscar.br (Consulta em 1º de março de 2010).
- MACIEL, Caroline. *et. al.* O Programa Osasco Solidária. *In*: GUERRA, Alexandre; CAZZUNI, Dulce; COELHO, Rodrigo. (orgs.) **Atlas da exclusão social de Osasco. Alternativas de desenvolvimento, trabalho e inclusão**. Osasco: Prefeitura Municipal de Osasco, 2007, p. 131-156.
- MENDES, Cristiano A. H.; SANTANA, Higor dos S.; SILVA, Pedro H. I. Metodologia de incubação de empreendimentos das incubadoras do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico - Universidade de Brasília. Texto apresentado na **Conferência Regional de Educação Superior (CRES 2008) - Mostra Internacional de Educação Superior, Ciência e Tecnologia para Desenvolvimento**, Cartagena, Colômbia, 4 e 6 de junho de 2008, 5p.
- PEREIRA, Almir Rogério. Incubadora tecnológica de cooperativas populares COPPE/UFRJ. *In*: FRANÇA, Cassio L.; SILVA, Ivan P.; VAZ, José C. (orgs.) **Experiências de desenvolvimento local**. São Paulo: Instituto Polis, 2002, p. 81-100.
- PINTO, Rodrigo de P.; CRUZ, Juliana G. da; CAVALCANTE, Thayana C. Dificuldades de autogestão no contexto da Incubadora Social e Solidária da Universidade de Brasília. Texto apresentado no **III Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade: Desafios para a Transformação Social**, Curitiba-PR, 10 a 13 de novembro de 2009.
- PRAXEDES, Sandra F. Políticas públicas de economia solidária: novas práticas, novas metodologias. **Boletim Mercado de Trabalho**, nº 39, IPEA, maio de 2009, p. 57-62.
- SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-1980)**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SANTOS, Boaventura Souza. (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- SANTOS, Boaventura Souza. e RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar os cânones da produção. *In*: SANTOS, Boaventura Souza (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 23-77.



Projeto de Comunicação do Instituto de Tecnologia Social apoiado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) – Secretaria da Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social (SECIS)

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Ministro da Ciência e Tecnologia Dr. Sérgio Machado Rezende

SECRETARIA DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A INCLUSÃO SOCIAL

Secretário da Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social Roosevelt Tomé Silva Filho

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL

CONSELHO DELIBERATIVO

Presidente Marisa Gazoti Cavalcante de Lima

Vice-presidente Roberto Dolci

Membros Pascoalina J. Sinhoretto e Maria Lúcia Barros Arruda

Conselho Fiscal Alfredo de Souza e Hamilton da Silva Magalhães

Gerente Executiva Irma R. Passoni

EQUIPE DE PROJETOS

Coordenador de projetos Jesus Carlos Delgado Garcia

Equipe Adriana Vieira Zangrande, Edilene Luciana Oliveira, Edison Luís dos Santos, Flávia Torregrosa Hong, Gerson José da Silva Guimarães, Luiz Otávio de Alencar Miranda, Marcelo Elias de Oliveira, Maria Aparecida de Souza, Suely Ferreira, Thaís Stella Teixeira Araújo, Yara Naí Herrero de Freitas e William Henrique Ferreira Dias

CONHECIMENTO E CIDADANIA 7

INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES E DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

ISSN 2179-2356

Autores Irma R. Passoni e Jesus Carlos Delgado Garcia (coordenação geral), Maurício Ayer (coordenação editorial), Fabiana Jardim (revisão técnica, introdução e versão final de textos), Brunna Rosa e Marcos Palhares (textos), Edison Luís dos Santos (apresentação e revisão final) e Gerson José da Silva Guimarães

Projeto gráfico Lia Assumpção

Diagramação Marina Pappa

Impressão Printcrom

ITS BRASIL Rua Rego Freitas, 454, cj. 73 | República | cep: 01220-010 | São Paulo | SP

tel/fax: (11) 3151 6499 | e-mail: its@itsbrasil.org.br | www.itsbrasil.org.br | www.assistiva.org.br