

Jean Carlos Machado Alves  
Maressa Nunes Ribeiro Tavares  
Organizadores

# ECONOMIA SOLIDÁRIA:

*Reflexões da incubação  
à desincubação*







**ECONOMIA SOLIDÁRIA:**  
**REFLEXÕES DA INCUBAÇÃO À DESINCUBAÇÃO**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Economia solidária : reflexões da incubação à  
desincubação / Jean Carlos Machado Alves e  
Maressa Nunes Ribeiro Tavares, organizadores. --  
São Paulo : All Print Editora, 2019.

Vários colaboradores.

ISBN 978-85-411-1629-9

1. Brasil - Política Nacional de Resíduos  
Sólidos 2. Capital social 3. Cultura organizacional  
4. Economia solidária 5. Gestão do conhecimento  
6. INCOP - Incubadora de Empreendimentos Sociais  
e Solidários da Universidade Federal de Ouro  
Preto 7. Organizações sem fins lucrativos  
8. Sustentabilidade I. Alves, Jean Carlos Machado.  
II. Tavares, Maressa Nunes Ribeiro.

19-27667

CDD-330

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Economia solidária 330

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

**JEAN CARLOS MACHADO ALVES E  
MARESSA NUNES RIBEIRO TAVARES**

ORGANIZADORES

**ECONOMIA SOLIDÁRIA:**  
REFLEXÕES DA INCUBAÇÃO À DESINCUBAÇÃO



ECONOMIA SOLIDÁRIA: REFLEXÕES DA INCUBAÇÃO À DESINCUBAÇÃO

Copyright © 2019 by Vários autores

O conteúdo desta obra é de responsabilidade dos autores, proprietários do Direito Autoral.

Proibida a venda e a reprodução parcial ou total sem autorização.

**Projeto gráfico, editoração e impressão:**



[www.allprinteditora.com.br](http://www.allprinteditora.com.br)

[info@allprinteditora.com.br](mailto:info@allprinteditora.com.br)

(11) 2478-3413

# APRESENTAÇÃO

*Jean Carlos Machado Alves<sup>1</sup>*

*Maressa Nunes Ribeiro Tavares<sup>2</sup>*

Diante do desafio de desenvolver ensino, pesquisa e extensão, a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP) vem, por meio deste segundo volume, apresentar reflexões, experiências e questionamentos a partir de suas ações desde a sua criação, no final de 2011.

Em seu primeiro volume, intitulado *Interdisciplinaridade, empoderamento e tecnologia social: experiências de economia solidária em uma ITCP*, a INCOP publicou suas experiências tanto em nível local, por meio do processo de assessoria sociotécnica junto aos empreendimentos, como também junto às Redes Regional e Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) com contribuições de alunos e professores vinculados à incubadora, como representantes das ITCP da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

Neste novo volume, serão apresentadas algumas percepções e reflexões a partir das ações do projeto intitulado “Economia Solidária e Engenharia Social:

---

1 Organizador e professor do Departamento de Engenharia de Produção  
- DEENP/ICEA/UFOP.

2 Organizadora e professora do Departamento de Engenharia de Produção  
- DEENP/ICEA/UFOP.

Fortalecendo as ações da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP”, vinculado ao edital Chamada Pública CNPq/MTb-SENAES nº 27/2017. Seu objetivo era desenvolver, através da pesquisa em articulação com o ensino e a extensão, estratégias para consolidação e sustentabilidade das ações da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP).

Assim, este volume é resultado desse projeto e os textos apresentam contribuições para auxiliar, na medida do possível, não somente a INCOP, mas também outras incubadoras sociais que compartilham de contextos semelhantes, ou para novos avanços em seus processos de incubação.

O primeiro artigo aborda as questões vinculadas à cultura organizacional e suas influências na gestão do conhecimento e analisa que as incubadoras têm potenciais e desafios no que tange às suas culturas organizacionais e à gestão do conhecimento.

O segundo artigo tem sua inspiração nas teorias do capital social e da economia solidária em relação aos envolvidos em ações e empreendimentos solidários, visando uma melhor compreensão dos sujeitos, assim como de suas limitações, sejam elas de ordem ideológica, de mercado, de capacitação, dentre outros.

O terceiro texto apresenta reflexões sobre possíveis metodologias para auxiliar nas ações e no processo de desincubação de um empreendimento social a partir de algumas experiências de outras incubadoras e da própria INCOP.

Os dois últimos artigos apresentam experiências junto a dois empreendimentos incubados: a Feira de Economia Solidária e a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis. O primeiro apresenta as atividades de incubação, alguns resultados e perspectivas para o fortalecimento do coletivo. O segundo apresenta e analisa os impactos na sustentabilidade da associação de catadores na cidade de João Monlevade, em Minas Gerais, a partir da Política Nacional de Resíduos Sólidos e do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

Essas são algumas das experiências, ações e reflexões dentre várias outras atividades que a INCOP desenvolveu, como os relatórios técnicos, projetos de extensão, pesquisa, publicações, palestras junto às escolas estaduais e municipais de João Monlevade, seminários de metodologia de incubação, dentre outras iniciativas a partir do projeto “Economia Solidária e Engenharia Social: Fortalecendo as ações da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP”.

Nossa intenção não é esgotar os temas aqui propostos, mas sim provocar novas reflexões, as quais esperamos que possam auxiliar no desenvolvimento não somente das incubadoras, mas da localidade e da região na qual elas estão inseridas, por meio da disseminação dos princípios da economia solidária.

Boa leitura!



## SUMÁRIO

O papel da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento de uma incubadora de empreendimentos sociais e solidários .....	13
<i>Daniel Francisco Bastos Monteiro, Jean Carlos Machado Alves e Maria Gabriela de Cássia Miranda</i>	
Economia solidária e capital social como temas emergentes em diferentes contextos sociais: uma teoria fundamentada.....	57
<i>Emmanuel Paiva de Andrade, Jasmin Lemke, Lena Pereira Silva, Marcelo Rodrigues Sousa de Brito Costa e Rafaela Siquara Marques</i>	
Reflexões sobre possíveis categorias de indicadores para o processo de desincubação de empreendimentos sociais e solidários.....	93
<i>Viviane da Silva Serafim, Maxwell Daniel de Freitas, Naiara Gonçalves de Freitas e Jean Carlos Machado Alves</i>	
Disseminação da economia solidária através do fortalecimento da Feira de Economia Popular Solidária do Médio Piracicaba.....	127
<i>Jacqueline Paulino, Maressa Nunes R. Tavares, Maria Laura G. Reis, Matheus A. Butinholi e Natan S. Laurett</i>	
Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: reflexões sobre as influências na sustentabilidade de uma associação de catadores .....	159
<i>Aline Mara Alves Soares, Jean Carlos Machado Alves e Wesley Luiz Angelino Machado</i>	
Sobre os autores .....	201



# O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE UMA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E SOLIDÁRIOS

*Daniel Francisco Bastos Monteiro*

*Jean Carlos Machado Alves*

*Maria Gabriela de Cássia Miranda*

**RESUMO:** As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) têm se destacado através de suas ações extensionistas como um dos meios de promoção da chamada economia solidária, conciliando o saber técnico científico com o saber popular visando à inclusão socioproductiva de pessoas que não conseguem se inserir no mercado tradicional de trabalho. E como toda organização, as ITCPs têm seus valores e culturas organizacionais, que não as isentam de sofrer influências dos processos que elas desenvolvem e nos quais estão inseridas, como, por exemplo, o desenvolvimento e a gestão de conhecimentos a partir da interação dos membros das incubadoras com os grupos incubados. Assim, o presente artigo tem por objetivo refletir sobre o papel e a influência da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento a partir da análise das experiências da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto. Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizaram-se pesquisas bibliográfica, documental, pesquisa-ação e

participações nas atividades da incubadora. A partir da análise de parte da literatura sobre esta temática, observou-se que as incubadoras têm potenciais e desafios no que tange às suas culturas organizacionais, além de influências que essas exercem na gestão do conhecimento. No contexto da INCOP, sua cultura organizacional exerce de forma expressiva o papel de promotora na geração e gestão do conhecimento, mas há, nela, elementos desafiadores ao compartilhamento do conhecimento.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Gestão do conhecimento. ITCPs. Extensão universitária. Economia solidária.

## 1 INTRODUÇÃO

As questões e relações sociais têm origens diversas, as quais são resultantes de processos históricos dos sujeitos envolvidos, de suas interações e influências em várias esferas da vida, em nível social, econômico, político, cultural, dentre outros, que podem apresentar consequências negativas para a sociedade, mesmo que esta não tenha plena consciência desses impactos. No contexto socioeconômico, observam-se grandes desafios, principalmente para inclusão socioprodutiva de pessoas que não atendam aos perfis do mercado predominante, ou seja, o capitalismo.

Dentre algumas possibilidades de resgate da cidadania e de inclusão, existe a economia solidária, que, segundo autores como Laville (2006) e França Filho (2002), se apresenta como conjunto de ações

econômicas, ou não, a partir de uma visão diferente do mercado capitalista, trabalhando com a democratização da economia, cooperação e articulação de várias dimensões, como econômica, social, política, sustentabilidade, dentre outras.

São vários os movimentos que auxiliam na promoção da economia solidária, como os fóruns sociais, entidades públicas, privadas, instituições de ensino superior (IES), dentre outros. No que tange às IES, destacam-se as ações de extensão como as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que trabalham com o desenvolvimento da economia solidária e auxiliam na organização de grupos populares e no fortalecimento de empreendimentos sociais e solidários.

Uma ITCP, como toda organização, sofre influência das relações sociais no seu ambiente interno e externo. Ela está inserida em um contexto em que a cultura organizacional da instituição à qual ela está vinculada e a própria cultura criada por ela determinarão as práticas e os comportamentos dos indivíduos em seu cotidiano. A criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos organizacionais e individuais gerados formal e informalmente também sofrem influência dos relacionamentos sociais e da cultura organizacional, visto que os indivíduos desenvolvem trabalhos na assessoria sociotécnica dos empreendimentos e em atividades de ensino, pesquisa e extensão na universidade vinculada.

O conhecimento possibilita às organizações desenvolver estratégias de sobrevivência diante da grande concorrência do ambiente externo, seja pela busca de recursos ou para comercialização de produtos e serviços

(LEMOS; JOIA, 2012). Para tanto, o conhecimento assume o papel de precursor no processo organizacional em todos os tipos de organizações. Sendo, em sua maior parte, inerente aos indivíduos, o conhecimento necessita de um ambiente no qual ocorra a troca constante de informações e experiências entre os indivíduos para gerar o fluxo do conhecimento que permite o enriquecimento e a criação de novos conhecimentos.

Neste sentido, os relacionamentos entre os indivíduos permitem a troca de experiências e informações que possibilitam novos *insights* e a criação de novos conhecimentos para modificar produtos, serviços e processos. No entanto, algumas pesquisas relacionadas à área da gestão do conhecimento (GC) têm evidenciado que o compartilhamento do conhecimento nas organizações consiste não apenas em um fator relevante para o desenvolvimento e o fortalecimento de suas performances e das suas vantagens competitivas, mas também em um dos principais desafios desta temática, tendo em vista a necessidade de haver a promoção de uma cultura organizacional que estimule e fortaleça práticas capazes de romper as barreiras inibidoras do ato de compartilhar o conhecimento entre os seus membros (ANGELONI; GROTTTO, 2009; BRAQUEHAIS *et al.*, 2017).

Segundo Morey (2000), os principais desafios para o compartilhamento do conhecimento estão associados aos elementos constitutivos da cultura da organização. Dentre tais elementos, podemos citar o sistema de comunicação, o processo decisório, a política de gestão de pessoas, o sistema gerencial-administrativo, a confiança entre os membros da organização, as práticas organizacionais, entre outros (ANGELONI; GROTTTO, 2009).

Nesta mesma perspectiva, as pesquisas também apontam que a cultura organizacional pode exercer tanto o papel de promotora quanto o de inibidora no processo de implementação e manutenção da GC (BRA-QUEHAIS *et al.*, 2017). Deste modo, conforme assevera Tonet (2008), um dos principais desafios enfrentados pelas organizações consiste em constituir uma cultura que seja propícia à transferência dos saberes, à troca de informações, experiências, valores, crenças etc., da mesma forma que seja capaz de instigar a aprendizagem contínua por parte de seus membros.

No que se refere às ITCPs, a cultura organizacional nessas organizações é fundamentada, principalmente, nos princípios oriundos da economia solidária, como, por exemplo, a cooperação, a participação coletiva e a solidariedade, do mesmo modo que apresentam um modelo de gestão e organização do trabalho pautado na perspectiva da autogestão (CANÇADO, 2004; GUERRA; PEREIRA, 2010). Os princípios da economia solidária fazem emergir nas ITCPs a demanda por uma troca constante de experiências e conhecimentos para o desenvolvimento das atividades cotidianas, o que evidencia a necessidade do envolvimento de todos os indivíduos no fortalecimento na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento busca extrapolar o conceito de produtividade: passa-se a valorizar os ativos intangíveis, por possuírem o conhecimento necessário para alcançar melhores resultados (ROSSETTI, 2008). O conhecimento gerado pelos indivíduos possui alto valor e constitui um grande desafio para a organização gerir de forma eficiente, de forma que não se perca diante das mudanças organizacionais. A gestão do conhecimento

busca implantar ações sistematizadas que possibilitem a identificação, captura, o tratamento, armazenamento e a disseminação de conhecimentos para todos os membros organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2004; JOHNSON, 2011).

Nas ITCPs, o compartilhamento do conhecimento ocorre em todas as atividades pela adoção de um sistema gerencial-administrativo pautado na metodologia da autogestão, em que a prática do diálogo incentiva a criação e o fortalecimento da confiança entre os indivíduos, formando um ambiente onde todos conseguem compreender as dificuldades, angústias, avanços e as diversas formas de comunicação por analogias, desenhos, dentre outros. A cultura organizacional vigente contribui para promover a troca entre os membros da ITCP, possibilitando assim o alcance de resultados superiores ao incentivar ideias e práticas que possam ser implementadas para melhorar os empreendimentos e a gestão da incubadora (ROSSETI, 2008).

Assim, visando à sustentabilidade das ações das ITCPs, o presente artigo tem por objetivo refletir sobre o papel e a influência da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento a partir da análise das experiências da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Extensão universitária, incubadoras sociais e economia solidária

O Ministério da Educação brasileiro classifica as Instituições de Ensino Superior (IES) em públicas e privadas, e essa classificação está vinculada à sua forma organizacional e de financiamento. Segundo Carvalho (2014), as IES, com base no Decreto nº 3.860, de nove de julho de 2001, podem ter sua classificação acadêmica definida como: universidades, centros universitários, faculdades e faculdades integradas, institutos e escolas superiores, e centros de educação tecnológica.

No que tange às universidades, Porto e Régnier (2003, p. 22) apresentam uma reflexão sobre as universidades do século XXI, que “será considerada, cada vez mais, como uma instituição prestadora de serviços do conhecimento (criação, preservação, integração, transmissão e aplicação), em qualquer das formas demandadas pela sociedade contemporânea”.

Para autores como Oliveira Filho (2010), Maccari e Rodrigues (2003) e Soares *et al.* (2002), as universidades apresentam estruturas autônomas no que diz respeito à didática-científica, preservando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. São organizações voltadas ao conhecimento, estimulando a sua geração e preservação através das relações sociais e institucionais. E quanto às suas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão), os especialistas docentes ou

técnicos, além das atividades-meio, promovem a construção do conhecimento na organização auxiliando na melhoria das condições de vida e de trabalho em sua comunidade interna e externa.

Segundo a Política Nacional de Extensão Universitária (2012, p. 28), o conceito de extensão universitária pode ser compreendido da seguinte forma:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade.

O Fórum de Pró-Reitores das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras ainda reforça que as diretrizes para formulação, implantação e desenvolvimento das ações de extensão devem ser: interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante e impacto e transformação social.

No Brasil, já houve algumas políticas de governo voltadas à extensão, como o Programa de Extensão Universitária (PROEXT), cujo objetivo era “implementar o processo de democratização do conhecimento acadêmico, estabelecer mecanismos de integração entre os saberes acadêmico e popular, de forma que a produção do conhecimento se efetive no confronto com a realidade, com permanente interação entre teoria e prática” (NOGUEIRA, 2005, p. 51).

Em seu trabalho, Bouzada (2014) reflete sobre as IES e sobre a importância que essas organizações têm começado a conceder à extensão, mesclando conhecimentos acadêmicos com vivências do dia a dia dos alunos e as comunidades envolvidas, ou seja, o conhecimento acadêmico e popular. A extensão tem dentre seus objetivos a ampliação do acesso ao conhecimento, capacitando pessoas na utilização dos conhecimentos disponíveis; oferece-se aos discentes a oportunidade de complementação de suas formações acadêmicas através da relação com a sociedade, na qual estão inseridos. Assim, através da extensão, docentes, técnicos e discentes aumentam a interatividades desses agentes com outros atores sociais de forma ativa e construindo laços entre a sociedade e a IES.

Para Paula (2013), a extensão ainda é pouco compreendida e desenvolvida pelas instituições de ensino superior. Dentre algumas dificuldades, ela destaca:

De fato, as dificuldades conceituais e práticas da justa compreensão e implementação da extensão universitária decorrem, em grande parte, do fato da extensão se colocar questões complexas seja por suas implicações político-sociais, seja por exigir postura intelectual aberta à inter e à transdisciplinaridade, que valorize o diálogo e a alteridade (PAULA, 2013, p. 6).

Apesar das dificuldades, de compreensão, incentivo ou mesmo de interesse por parte da comunidade universitária, existem várias experiências de extensão que têm auxiliado no processo de ensino-aprendizado, em níveis mais técnicos, humanos e sociais focados em

vários públicos, principalmente a população carente. Dentre os vários exemplos, há as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que trabalham sob os preceitos da economia solidária.

A primeira ITCP surgiu na década de 1990, no Rio de Janeiro, e teve como inspiração o movimento em prol da cidadania contra a fome e a miséria coordenado por um sociólogo, que inspirou docentes e discentes da Universidade Federal do Rio de Janeiro a idealizar a primeira ITCP. O projeto era inovador e interdisciplinar, tendo como principal objetivo estreitar o contato da universidade com comunidades carentes interessadas em formar cooperativas ou associações populares (GUILMARÃES, 2000).

Com o sucesso da experiência no Rio de Janeiro, novas incubadoras sociais começam a surgir através de iniciativas de várias IES; como consequência, surge a Rede Universitária de ITCPs, instrumento criado pelas incubadoras para trocar conhecimentos acerca de temas em comum (GAIVIZZO, 2006).

Para Pedrini (2002, p. 171), as incubadoras surgem para prestar “serviços necessários para o início, desenvolvimento e/ou reciclagem de cooperativas, empresas autogeridas ou grupo de trabalho associativo”, tendo como fio condutor as iniciativas da economia solidária.

O espaço de experimentação e aprendizado proporcionado pelas incubadoras de cooperativas é crucial para que a universidade aprenda a produzir um novo tipo de conhecimento, sem o qual a sobrevivência, não apenas das cooperativas e das

fábricas recuperadas, mas talvez na espécie humana, estará cada vez mais ameaçada (DAGNINO, 2012, p. 258).

A perspectiva da autogestão proposta pela economia solidária tem por objetivo desenvolver o olhar crítico dos sujeitos envolvidos em relação à sua realidade e ações buscando a superação do individualismo e a promoção da cooperação, visando atingir seus objetivos de forma igualitária e coletiva.

Assim, as ITCPs, através de técnicas e inovações sociais, tentam proporcionar o resgate da cidadania a partir da interação e do diálogo entre os atores sociais, os quais desenvolvem uma participação mais consciente e crítica da sua realidade. Essas interações podem se dar individualmente ou através de “(...) grupos organizados da sociedade civil, bem como do empresariado local (do mercado) em interação com o poder público municipal (...), que decidem sob uma esfera pública, quanto ao bem-estar da comunidade” (TENÓRIO, 2005, p. 119).

Mas são vários os desafios enfrentados pelas incubadoras sociais, que vão desde questões técnicas, humanas e sociais durante seus processos de assessoria sociotécnica; podem-se destacar os aspectos vinculados à gestão do conhecimento e à cultura organizacional de ITCPs.

## **2.2 Gestão do conhecimento e Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs)**

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) têm em sua essência a missão de produzir conhecimento assessorando grupos para formação de iniciativas de economia solidária a partir de um ambiente de aprendizagem, de reflexão e de observação. Em geral, as ITCPs são formadas por um núcleo básico interdisciplinar de docentes, técnicos e acadêmicos compartilhando o conhecimento acadêmico por meio de apoio técnico para inserir e manter os empreendimentos no mercado e fortalecendo os princípios solidários entre os associados (PEDRINI, 2002). A interdisciplinaridade na formação das ITCPs é um fator relevante no processo de incubação por possibilitar a construção e a troca de diversos conhecimentos profissionais e práticos entre os membros da incubadora, visitantes e a comunidade.

As demandas dos empreendimentos sociais incubados vão além da troca de conhecimento científico e recursos físicos. A compreensão da complexidade do ambiente em que o empreendimento está inserido, bem como a troca de experiências entre os empreendimentos para solucionar questões relacionadas à gestão, aos associados e ao financeiro são fatores importantes que necessitam de estratégias para criar e disseminar o conhecimento. A interação entre os membros da incubadora para realizar as atividades cotidianas facilita a troca de experiências, informações e conhecimentos, favorecendo o assessoramento de situações peculiares

como conflitos de interesses e relações de poder. Os diversos tipos de relacionamentos, internos e externos à incubadora, geram o fluxo do conhecimento entre todos os envolvidos. O fluxo do conhecimento nas ITCPs possibilita a troca de conhecimento acadêmico e *know-how* adquirido pelas experiências vivenciadas pelas associações, ou seja, a socialização entre os membros da incubadora permite a formação de um ambiente comum criando o fluxo do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento entre os membros da incubadora possibilita o aprimoramento das habilidades e a retenção do conhecimento adquirido durante o processo de assessoria pelos membros acadêmicos. Compartilhar o conhecimento adquirido no contato com o empreendimento é importante, pois as ITCPs contam com a colaboração de discentes bolsistas e voluntários para o desenvolvimento das atividades com os empreendimentos incubados. Essa particularidade da atuação dos discentes como parte majoritária dos membros das ITCPs é inerente às incubadoras universitárias, e faz emergir a delicada questão da alta rotatividade de membros, o que dificulta o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento produzido pelas assessorias (OLIVEIRA, 2012).

Como ressaltado por Oliveira (2012), o conhecimento produzido pelas ITCPs está diretamente ligado à atuação profissional dos assessores com a população, visto que nestas interações são suscitadas experiências de sucesso e fracasso, dúvidas e incertezas ao fazer crítico e ao convívio das múltiplas perspectivas e contribuições para o desenvolvimento de ações para o fortalecimento da economia solidária. Esse conhecimento

necessita ser disseminado e compartilhado no âmbito da equipe da incubadora para que os assessores possam aprimorar suas habilidades e garantir a continuidade deste fluxo de conhecimento, evitando a perda e o esforço desnecessário na busca e na localização de conhecimentos necessários à solução de problemas anteriormente vivenciados.

Neste sentido, o conhecimento é definido por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) como um processo humano, singular e inimitável, pois constrói a realidade ultrapassando a justaposição dos fatos. Pode-se inferir que o conhecimento é um ativo pessoal e humano que representa a experiência agrupada e os esforços de redes e alianças (SMITH, 2001; LEMOS; JOIA, 2012), pois a interação com outros indivíduos contribui para o desenvolvimento de novos *insights*. A criação do conhecimento na incubadora representa um processo em que o conhecimento dos indivíduos é amplificado e internalizado como parte fundamental do conhecimento (INKPEN, 1996) da ITCP. Esse conhecimento compreende a experiência física, as tentativas, os erros e o aprendizado com os outros (NONAKA; TAKEUCHI, 2004). O conhecimento pode ser caracterizado também como explícito ou tácito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático, o que lhe permite ser facilmente comunicado e compartilhado por meio da especificação de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador (NONAKA; TAKEUCHI, 2004; JOHNSON, 2011). No ambiente organizacional, o conhecimento explícito é do tipo narrativo, sobre o qual os indivíduos contam, ouvem e recontam histórias referentes ao setor, aos concorrentes, à empresa e conferem substância e vida ao conhecimento

técnico (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Ele pode ser facilmente codificado. Isto é, o conhecimento explícito é transformado para um formato escrito ou visual, o que pode aumentar sua qualidade e a velocidade em sua criação e distribuição. Mas para isso, deve haver um sistema de símbolos compartilhados cujos significados sejam comuns a todos os membros (JOHNSON, 2011).

Em contrapartida, o conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa “silencioso”, expressa, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser constatada. Assim, “podemos saber mais do que podemos dizer” (POLANYI, 1966, p. 4). O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, pois compreende ações, experiências, valores, emoções ou ideais de um indivíduo, o que dificulta sua transmissão e o compartilhamento com outros (NONAKA; TAKEUCHI, 2004; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEMOS; JOIA, 2012). Por exemplo, quando as narrativas dos indivíduos contêm notas e descrições, o conhecimento apresentado é explícito, mas quando as narrativas apresentam por que os eventos aconteceram e como a informação não documentada poderia ser aplicada para conter tais fatos, o conhecimento expresso é tácito (WAH, 1999). Os conhecimentos criados e disseminados dentro das ITCPs asseguram melhor desenvolvimento dos empreendimentos, visto que as experiências vivenciadas por outros incubados poderão contribuir para solução de problemas e aprimoramento das habilidades dos membros da incubadora e dos empreendimentos assessorados. Garantir que esses conhecimentos sejam armazenados, disponibilizados e disseminados é proporcionar à ITCP a capacidade de atender a demanda dos empreendimentos.

A gestão do conhecimento propõe um conjunto de atividades que contribuem para o gerenciamento adequado e eficiente do conhecimento (DE CUFFA *et al.*, 2016), com a integração de pessoas, processos e tecnologia (CAVALCANTE, 2011; SOUZA; KURTZ, 2014). Segundo Nonaka (1991), a criação e disseminação do conhecimento é um processo de conversão social, no qual o conhecimento tácito e o conhecimento explícito estão disponíveis a todos. Dessa forma, a gestão do conhecimento busca gerenciar sistematicamente para incentivar a construção, a renovação e a aplicação do conhecimento; ou seja, gerir o processo de conhecimento tácito e explícito (WIIG, 2003; ROSSETTI, 2008) que fluem num relacionamento sinérgico através da interação entre os indivíduos.

Segundo Braghetti (2003), a gestão do conhecimento como um processo sistemático está apoiada na cultura organizacional por necessitar do engajamento e do comprometimento dos membros organizacionais na troca de conhecimento; na gerência da informação com a identificação, a organização, o armazenamento e a disponibilização da informação correta, íntegra e útil; e, por fim, na comunicação organizacional, evitando deturpação ou ruídos durante a troca de informação e conhecimento. Neste sentido, a cultura organizacional ao refletir a maneira de pensar e fazer as coisas compartilhadas por toda organização (CRÚZIO, 2006), possibilita o fluxo do conhecimento contínuo por fortalecer o comprometimento dos indivíduos no processo de compartilhamento e troca do conhecimento em um ambiente comum (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Ao gerir o conhecimento utilizando como principal estratégia a

socialização entre os indivíduos, compreender a cultura da organização possibilita alcançar os diferentes perfis comportamentais e grupos.

Ao considerar as particularidades do ambiente das ITCPs como consultorias em situações peculiares – como conflitos de interesses, relações de poder e a alta rotatividade dos membros discentes –, a socialização entre os membros da incubadora é um processo relevante na gestão do conhecimento. O termo socialização ressalta que a troca do conhecimento ocorre por meio de atividades conjuntas, como conviver em um mesmo ambiente, manter conversas interativas e partilhar aprendizagens e experiências (CHANG *et al.*, 2012). As relações entre os membros são fortalecidas pelas interações pessoais, ampliando a confiança, o comprometimento, a integração pelo ambiente comum de linguagem, técnicas, experiências e habilidades. Ao compartilhar o conhecimento por meio do contato direto com os demais membros, é possível a troca de experiências de erros e acertos, bem como garantir que o conhecimento adquirido pela assessoria em empreendimentos distintos permaneça no âmbito da incubadora mesmo com a saída de alguns integrantes. As atividades cotidianas da incubadora, as reuniões, as capacitações, os espaços de convivência dos membros são situações que possibilitam o compartilhamento do conhecimento. As ITCPs apresentam a proposta autogestionária, na qual os indivíduos buscam dialogar para coletivamente compreender e solucionar as principais questões do empreendimento. Logo, a gestão do conhecimento deve apoiar-se na cultura organizacional para sistematizar as

ações e processos do conhecimento a partir do comprometimento e da participação dos indivíduos.

## **2.3 Cultura organizacional: desafios no contexto das ITCPs**

O termo cultura começou a ser abordado pelos estudiosos da área de Teoria das Organizações por meio do tema cultura organizacional, que foi um dos primeiros assuntos relacionados à cultura discutido pelo campo da administração, mais precisamente na década de 1960 (FREITAS, 1991). O intuito destes estudos consistiu, no geral, em uma abordagem da dimensão simbólica no tecido organizacional e na análise de como o desempenho econômico, as mudanças processuais e o comportamento das pessoas eram impactados por valores, símbolos e crenças da organização (BARBOSA, 2002).

A cultura está presente em diferentes formatos de organização, como empresas, sindicatos, universidades, instituições sociais, incubadoras, cooperativas populares, entre outras (BARBOSA, 1996). No entanto, estes espaços organizacionais apresentam particularidades em relação às formas de gestão, ao universo simbólico e ao arranjo organizacional que os constituem, pois “cada organização possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes” (SARAIVA, 2002, p.191).

No tocante às Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, a cultura organizacional

destas organizações é fundamentada, principalmente, nos princípios e valores provenientes da economia solidária, como a cooperação, a participação coletiva e a solidariedade, bem como no modelo de gestão e organização do trabalho pautado na perspectiva da autogestão (CANÇADO, 2004; GUERRA; PEREIRA, 2010). Apesar de a cultura das ITCPs ter significativa influência da filosofia e dos princípios da economia solidária, vale frisar que estas organizações podem apresentar distinções e/ou peculiaridades em relação aos métodos utilizados no processo de incubação e ao perfil dos membros que as constituem, seja em relação à capacitação e às experiências individuais de cada pessoa, aos seus princípios organizativos e/ou aos elementos simbólicos da organização.

Segundo Freitas (1991), os principais elementos simbólicos que constituem a cultura organizacional são os valores, as crenças, os rituais, os ritos, as ideologias, as redes de relações, as normas e o processo de comunicação, sendo que tais subsídios exercem um papel de referência interpretativa para os membros da organização, em que os significados fundamentais e os comportamentos convenientes e legitimados são transmitidos a eles. Para Fleury (1989;1996), este conjunto de elementos simbólicos também tem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade de uma organização, agindo como artefato comunicacional e gerador de uma visão consensual sobre a instituição, do mesmo modo que também pode ocultar e instrumentalizar as relações de dominação e poder, assim como os mecanismos de controle no âmbito organizacional.

No que concerne aos desafios que a cultura organizacional das ITCPs pode suscitar, vale destacar dois deles, sendo o primeiro relacionado ao método de organização do trabalho das incubadoras, que é calcado na concepção autogestionária. Neste sentido, o processo organizativo do cotidiano das ITCPs se baseia em práticas coletivas, colaborativas e democráticas, que são contrastantes com a perspectiva de controle hierárquico da heterogestão e a concepção de competitividade e individualismo fomentada pela lógica capitalista, sendo ambas dominantes nas organizações e na sociedade contemporânea (CANÇADO, 2004; MATARAZZO; BOEIRA, 2015). Dessa forma, é importante que a autogestão esteja em contínuo desenvolvimento no âmbito das incubadoras para que se possa reforçar e estabelecer os princípios autogestionários perante seus membros e demais atores que fazem parte de sua rede social, contribuindo, assim, para gerar comportamentos e ações que não reproduzam o modelo heterogestionário (GUERRA; PEREIRA, 2010).

Por outro lado, o segundo desafio enfrentado pelas ITCPs é o fato de elas terem que articular saberes provinidos de culturas diferentes – saber acadêmico e saber popular – durante o processo de incubação, visto que isso pode implicar diversas formas de tensão e dificuldades comunicacionais durante a busca de soluções e alternativas para os problemas enfrentados pelos empreendimentos incubados (MATARAZZO; BOEIRA, 2015). Ou seja, há uma diversidade social e técnica que é inerente aos grupos (formadores e cooperativistas) que participam do processo de incubação, provocando uma tensão epistêmica, como afirma Matarazzo (2013, p. 31):

Dessa forma, a tensão epistêmica se caracteriza com a relação entre os diferentes grupos inerentes ao processo de incubação sendo eles os formadores e os cooperativistas. Ao pensarmos nesses dois grupos podemos enxergar diversos posicionamentos nos mais diversos aspectos sociais. Por exemplo, cultura, conhecimento, linguística, classe social, dentre as mais variadas características são elementos que diferenciam o grupo dos formadores do dos cooperativistas. Surgindo assim uma tensão, que se mantém e é fomentada pela disputa de sentidos que há entre os dois grupos. Disputa essa que se dá pela dissonância de sentidos presentes a partir da construção de representações sociais no cotidiano. Notamos então uma disputa de poder por aquelas representações sociais que fazem mais sentido aos grupos.

No que tange aos estudos realizados sobre a cultura organizacional, vale ressaltar a leitura a respeito deste assunto esboçada por Smircich (1983), que sugeriu a divisão das pesquisas sobre este tema em duas perspectivas. Na primeira, o autor considera a cultura como uma variável que pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional a partir dos valores e crenças que são compartilhados pelos membros, assim como pelos compromissos assumidos entre eles, ou seja, esta perspectiva confere à cultura um caráter instrumental (SMIRCICH, 1983).

Em relação à segunda perspectiva, Smircich (1983) propõe que a cultura seja estudada como uma metáfora, em que as organizações sejam analisadas e compreendidas a partir de aspectos oriundos de questões simbólicas, como o discurso e a linguagem. Outro aspecto importante relacionado a esta perspectiva,

conforme aponta Carrieri (2002), é o fato de ela considerar o contexto social e organizacional não como algo concreto, mas sim como uma criação oriunda das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura.

Dentre os diversos conceitos sobre cultura organizacional presentes na literatura, para a elaboração deste trabalho, optamos por utilizar como referência a conceituação proposta pelo autor Edgar Schein, uma das mais utilizadas em pesquisas sobre o tema. Este autor considera que a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três níveis: artefatos: estruturas e processos organizacionais; valores: estratégias, objetivos e filosofias; pressupostos: crenças, percepções e pensamentos. Associado a isso, Schein (1985, p. 9) propôs a seguinte definição para o termo cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Outro aspecto importante consiste na proposta de análise a ser utilizada neste trabalho com o intuito de pesquisar a cultura organizacional em uma incubadora de empreendimentos sociais e solidários. Neste sentido, adotaremos como referência proposta analítica elaborada por Fleury (1989, p. 6-8), que apresenta algumas

categorias de análises provenientes da proposta de Schein (1985) e outras oriundas de pesquisas acadêmicas desenvolvidas pela autora ao longo de sua carreira. Diante disso, teremos como base de análise as seguintes categorias:

1. Processo de socialização de novos membros: o momento da socialização é importante para a reprodução do universo simbólico. As estratégias de integração dos novos membros à organização permitem que os valores e comportamentos sejam transmitidos a eles e, posteriormente, incorporados;
2. Processo de comunicação: é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. A comunicação pode ocorrer por meios formais orais (reuniões, contatos diretos, telefonemas, etc.) e escritos (jornais, boletins);
3. Organização do processo de trabalho: aborda a forma de gestão das atividades e dos membros da organização e ajuda a desvendar os aspectos que auxiliam na formação da identidade organizacional.

Por fim, tendo em vista o conteúdo abordado nesta seção, podemos constatar que o olhar analítico em torno de uma organização não deve se restringir à sua estrutura física aos elementos materiais, sendo necessária uma discussão mais profunda e que reconheça o peso da dimensão simbólica e dos subsídios culturais em sua formação e em seu comportamento (BARBOSA,

1996; PEREIRA *et al.*, 2013). Desta forma, ao propormos analisar a cultura organizacional no contexto de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, buscaremos não somente compreender alguns dos desafios que a sua cultura suscita, mas também como ela pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento, no âmbito na incubadora ou durante o processo de incubação dos empreendimentos, para o desempenho da organização e para fortalecer e atender aos preceitos da economia solidária.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O foco do presente trabalho são as experiências e contextos da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (IN-COP/UFOP) em João Monlevade, fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental, como também na ideia de pesquisa-ação e pesquisa qualitativa.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa apresenta alguns tipos de abordagens, entre as quais nos baseamos na fenomenologia, na etnografia e no estudo de caso. A primeira tem seu foco na compreensão da essência da experiência; a segunda, na descrição e interpretação de um grupo que compartilha uma cultura; e a terceira, no desenvolvimento de uma descrição em profundidade e na análise de um caso ou múltiplos casos. Terence e Filho (2006) reforçam que a pesquisa qualitativa tem por objetivo a interpretação, a descrição e o entendimento de realidades variadas, captura a vida

cotidiana e perspectivas humanas, examina todo o contexto, interage com os participantes, é interpretativa e descritiva, dentre outras características.

Em relação à pesquisa-ação, segundo Nasciutti [20--?], a sua principal característica, neste caso, não se limita à implicação do pesquisador, mas principalmente envolve a implicação de todos os atores sociais, que, engajados na busca de um sentido para suas práticas sociais, procuram tratar os problemas coletivamente. Ainda reforçam Tanajura e Bezerra (2015, p. 12): “pesquisa-ação é uma atividade de compreensão e de explicação das práxis dos grupos sociais por eles mesmos, com ou sem especialistas em ciências humanas e sociais práticas, com o fito de melhorar sua práxis”.

Houve participações em reuniões e eventos da incubadora, como também participação no processo de orientação, acompanhamento e assessoramento socio-técnica junto aos empreendimentos incubados.

#### **4 A INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E SOLIDÁRIOS DA UFOP: CONTEXTOS E REFLEXÕES**

No final de 2011, constituiu-se a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP (INCOP) como um programa de extensão que, mais tarde, se tornaria o Laboratório de Extensão INCOP, cujos princípios se baseiam na chamada economia solidária, com o objetivo de promover o desenvolvimento local e regional a partir dessa filosofia, desenvolvendo assessoria

sociotécnica através dos processos de incubação de grupos formais – como associações e cooperativas populares – ou informais que tinham a intenção de se organizar como tal. Assim, a incubadora iniciou suas atividades nas regiões dos três *campi* da Universidade Federal de Ouro Preto: João Monlevade, Mariana e Ouro Preto, sendo que, na primeira região, inicialmente, foi realizado um diagnóstico para identificação de grupos ou potenciais coletivos para incubação; nas outras duas, já se iniciaram os processos de assessoramento.

Desde 2017, devido a questões organizacionais, estruturais e financeiras, a INCOP tem atuado somente em João Monlevade com uma composição multi e interdisciplinar de docentes, técnicos e discentes dos cursos de Sistemas de Informação, Engenharia Elétrica, Engenharia da Computação e Engenharia de Produção. Atualmente, desenvolve suas atividades de incubação com cinco empreendimentos nas áreas de nutrição, artesanato, saúde mental, reciclagem e finanças solidárias.

Sua metodologia interna e externa é participativa e tem por objetivo o acompanhamento sistemático pela dialogicidade com todos os atores envolvidos no processo de incubação, buscando fortalecer a incubadora e os empreendimentos assessorados. A dinâmica do compartilhamento das experiências e do conhecimento adquirido no assessoramento aos empreendimentos enriquece todo o processo de aprendizado dos empreendimentos, da incubadora e dos discentes, docentes e técnicos que compõem a INCOP – e cria o fluxo do conhecimento.

Externamente, a INCOP trabalha a pré-incubação, que é um processo de diagnóstico participativo junto

ao grupo com potencial de incubação, em que são realizadas ações iniciais através de reuniões, diálogos e um pré-diagnóstico para a fase de incubação, quando se desenvolve um planejamento inicial para o desenvolvimento das ações. Realizam-se acompanhamentos diários ou semanais conforme as demandas e o acordado com os próprios empreendimentos. Assim, as ações junto aos grupos são realizadas por equipes ou grupos de trabalhos (GTS), que são formados por discentes sob a orientação de um docente ou técnico. Cada grupo de trabalho tem autonomia para desenvolver suas atividades, que são apresentadas e discutidas nas reuniões semanais da INCOP. Durante as reuniões, os GTS relatam as ações da semana anterior e socializam avanços, angústias e dificuldades; assim, o coletivo pode contribuir com as ações do grupo. Esse processo de socialização fortalece a relação entre os membros da incubadora, por aumentar a confiança ao criar um ambiente comum, no qual todos discutem e contribuem com sugestões e experiências vivenciadas.

Além das reuniões semanais, cada GT apresenta relatórios quinzenais e mensais nos quais descreve suas principais ações, desafios, objetivos e resultados, o que auxilia no acompanhamento das ações nos relatórios parciais e finais dos projetos e na elaboração de novas propostas junto a órgãos de fomento. Na gestão do conhecimento, é importante compartilhar o conhecimento tácito e, quando possível, que ele seja formalizado e armazenado para manter um banco de dados. No contexto das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), a gestão do conhecimento tácito e explícito torna-se relevante pelas características peculiares dos

empreendimentos e das situações vivenciadas por eles. Na INCOP, a gestão do conhecimento ocorre principalmente pelo processo de socialização entre os membros durante as reuniões semanais e pela conversão deste conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de atas das reuniões, relatórios, artigos, livros, projetos, dentre outros.

A INCOP trabalha na perspectiva da autogestão por acreditar, como proposto pela filosofia da economia solidária, que o poder de decisão deve ser compartilhado por todos os membros, ou seja, discentes, docentes e técnicos têm os mesmos direitos a voz e a voto. Salvo as particularidades vinculadas às questões institucionais, por ser um laboratório de extensão vinculado a uma IES, a INCOP está sujeita às questões culturais e regras institucionais, como as dos órgãos de fomento vinculados aos editais a que se submetem os projetos.

A incubadora, apesar de ser um laboratório de extensão da UFOP, não tem recursos próprios e depende da submissão sistemática de projetos visando à sustentabilidade financeira das ações, principalmente das bolsas que auxiliam os discentes nas atividades. Um grande parceiro das ações da incubadora tem sido a Pró-Reitoria de Extensão da UFOP, a qual, através de seus editais, tem proporcionado, mesmo de forma limitada, bolsas a alguns discentes conforme disponibilidade institucional e com base no edital. Entre 2012 e 2018, outros parceiros auxiliaram na estruturação e consolidação de várias ações da incubadora, como a antiga Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), o Programa de Extensão Universitária (ProExt) e o Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC), parceria entre várias instituições

como SENAES e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Os desafios da incubadora não se limitam a questões de recursos materiais, mas também humanos, pois há uma grande rotatividade de discentes, que possuem um ciclo de permanência na universidade; este processo também se observa entre os docentes, pois alguns se afastam para capacitações de nível de pós-graduação, por falta de identificação com a filosofia ou a cultura da INCOP, dentre outros motivos. Por estar localizada no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA), a visão tecnicista é predominante e desafiadora no processo de mobilização e conscientização de docentes, técnicos e discentes para práticas de empreendimentos sociais e solidários.

As incubadoras vinculadas às universidades possuem a característica de reestruturação dos membros em períodos muito curtos. Tal fato sugere o desenvolvimento de processos e práticas para disseminar, reter e armazenar o conhecimento gerado durante a permanência dos membros na incubadora. Para tanto, conscientizar os membros sobre a relevância do compartilhamento e da documentação dos conhecimentos e experiências, bem como incentivar a socialização e a formalização por meio de práticas rotineiras na incubadora é relevante para o enriquecimento das ações da incubadora, a diminuição dos erros diante de situações semelhantes e a continuidade de atividades iniciadas por membros que se desligaram.

## **4.1 A cultura organizacional e a gestão do conhecimento no contexto da INCOP**

Analisar a cultura de uma organização não consiste numa tarefa simples e desprovida de desafios práticos, epistemológicos e teóricos para os pesquisadores que se lançam e se debruçam neste desafio. Ademais, conforme pontua Migueles (2003), outro aspecto importante é o fato de o termo cultura ser apresentado na literatura como um tema “guarda-chuva”, que abarca uma série de fenômenos. Nesse sentido, ao esboçarmos a respeito da temática cultura organizacional, é importante atentarmos que “(...) o problema fundamental não é só reescrever o conceito, mas decidir sobre qual é, afinal, o nosso objeto de estudo e qual é a sua relevância para o entendimento do fenômeno organizacional” que pretendemos analisar (MIGUELES, 2003, p. 2). Desta forma, o nosso intuito nesta seção é analisar e compreender a relação de alguns elementos que constituem a cultura da INCOP com o processo de gestão do conhecimento, tendo como aspectos norteadores as seguintes categorias de análise: processo de socialização de novos membros; processo de comunicação; organização do processo de trabalho.

No tocante ao processo de socialização de novos membros, a incubadora busca desenvolver um conjunto de ações e estratégias com o intento de facilitar a integração deles com os integrantes mais antigos e com os empreendimentos incubados. Os ingressantes passam por um período de adaptação em que, gradativamente, são apresentados à rotina administrativa da incubadora

e aos processos de incubação dos empreendimentos solidários. Além disso, antes de iniciarem a participação efetiva em um grupo de trabalho (GT), os novos membros participam de atividades conjuntas, reuniões semanais, trocam informações, compartilham conhecimentos e experiências, esclarecem dúvidas com os discentes e docentes acerca das atividades da INCOP e do processo de incubação, assim como realizam visitas *in loco* para conhecer o *modus operandi* e os propósitos dos empreendimentos assessorados e os atores envolvidos em sua gestão. A partir deste processo de socialização é que os novos integrantes vão analisar e decidir, juntamente com os demais membros, qual empreendimento vão auxiliar e de qual grupo de trabalho farão parte.

Segundo Fleury (1989), o processo de socialização é muito importante para a compreensão e a incorporação, por parte dos novos membros, dos elementos simbólicos que constituem a cultura organizacional. Ou seja, trata-se de um momento de imersão no universo simbólico da incubadora, em que valores, processos, filosofia, crenças, dentre outros aspectos são transmitidos aos ingressantes. Somado a isso, vale ressaltar que a cultura da INCOP se fundamenta nos princípios oriundos da economia solidária, como a cooperação e a participação coletiva, e tais elementos culturais não apenas contribuem positivamente para o processo de socialização, como também exercem um papel de promotores do compartilhamento do conhecimento na incubadora, cooperando, assim, para o desenvolvimento e a manutenção da gestão do conhecimento nesta organização.

Na gestão do conhecimento, a socialização é um dos principais mecanismos utilizados para o

compartilhamento do conhecimento tácito (EVANS; WENSLEY; FRISSEN, 2015). O termo *socialização* ressalta que a troca do conhecimento tácito ocorre por meio de atividades conjuntas, como conviver num mesmo ambiente, manter conversas interativas e partilhar aprendizagens e experiências (CHANG *et al.*, 2012). Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o conhecimento tácito pode se transformar em explícito por meio da “externalização”, que é a conversão das experiências individuais, ou de um grupo, em procedimentos e normas explicitadas dentro da organização. No entanto, é por meio da “socialização” que o conhecimento tácito é passado adiante, sem necessariamente se tornar explícito. Desse modo, o conhecimento tácito é adquirido pela proximidade, sendo amplamente apoiado pela interação direta entre os indivíduos (VERA-MUÑOZ *et al.*, 2006). Nonaka e Konno (1998, p. 4) argumentam que “o processo de transferência direta de uma ideia ou imagem para os colegas ou subordinados significa compartilhar conhecimento pessoal e criar um ambiente comum”.

No que se refere ao processo de comunicação da INCOP, inicialmente, abordaremos as reuniões semanais, que contam com a participação dos discentes e docentes. Nestas reuniões, são pautados e debatidos assuntos relacionados a empreendimentos incubados, decisões administrativas e burocráticas, planejamento das atividades, apresentação de trabalhos acadêmicos, entre outras questões. É uma experiência calcada na participação coletiva, em que todos os participantes, de forma igualitária, podem expor as suas percepções, opiniões, críticas, análises, angústias, dificuldades e apresentar sugestões ao grupo. Desse modo, este artefato

comunicacional, ao se basear em um fluxo horizontal de informações e conhecimento, cria um contexto favorável à transmissão e difusão desses elementos, exercendo, desse modo, significativa influência no compartilhamento do conhecimento organizacional.

Outro importante artefato de comunicação da incubadora são os espaços de convivência, em seu âmbito interno ou externo. Internamente, vale mencionar o espaço destinado, principalmente, aos discentes, nomeado de sala da INCOP, onde são realizadas as atividades administrativas e cotidianas, as capacitações, orientações e reuniões informais e formais. Trata-se de um espaço físico relevante para a incubadora, na medida em que a sua dinâmica de funcionamento e organização reflete os aspectos simbólicos e os princípios que permeiam a organização.

O conhecimento é uma combinação dinâmica de indivíduos, grupos, experiências, valores, percepções e informações intraorganizacionais. Por isso, ele é criado e expandido principalmente por meio da interação social – ou seja, das ligações sociais constituídas para a troca de recursos como difusão da informação, laços sociais e amizades. Essa interação e os processos de aprendizagem informal, tais como as histórias, as conversas, o ensino e a aprendizagem pela partilha de conhecimento, são importantes para a compreensão dos sistemas complexos e interdependentes das organizações, por possibilitarem respostas dinâmicas a problemas específicos (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; EVANS; WENSLEY; FRISSEN, 2015).

Externamente, cada empreendimento assistido pela INCOP pode ser considerado um espaço de

comunicação peculiar, haja vista que a filosofia, os valores, a estrutura organizacional e os canais e redes de comunicação que os constituem são díspares. Associado a isso, o fato de a incubadora ter que articular saberes provindos de culturas diferentes – saber acadêmico e saber popular – durante o processo de incubação consiste em um desafio para o seu processo de comunicação, na medida em que isso pode implicar diversas formas de tensão e dificuldades comunicacionais durante a busca de soluções e alternativas para os problemas e desafios enfrentados pelos empreendimentos. Desse modo, como pontua Matarazzo (2013, p. 31), o processo de incubação das ITCPs é marcado por uma diversidade social e técnica entre os grupos formadores (discentes/docentes/técnicos) e cooperativistas/associações (atores pertencentes aos empreendimentos) suscitando uma tensão epistêmica “(...) que se mantém e é fomentada pela disputa de sentidos que há entre os dois grupos. Disputa essa, que se dá pela dissonância de sentidos presentes a partir da construção de representações sociais no cotidiano”.

Em relação à organização do processo de trabalho na INCOP, a forma de gestão das atividades e dos membros da organização e a estrutura organizacional são pautados na perspectiva de autogestão. Assim, o sistema gerencial-administrativo da incubadora está calcado em práticas coletivas, colaborativas e democráticas, as quais contrastam com a perspectiva de controle hierárquico proveniente da heterogestão e com a concepção de competitividade e individualismo fomentada pela lógica capitalista, sendo ambas dominantes nas organizações e na sociedade contemporânea.

Diante deste cenário de hegemonia da concepção heterogestionária, a manutenção e a difusão da autogestão perante os membros da INCOP é um desafio, sendo necessário desenvolver, de forma contínua, no âmbito das incubadoras, reflexões e debates com o intuito de fortalecer e estabelecer os princípios autogestionários perante os seus membros e os demais atores que fazem parte de sua rede social, contribuindo, assim, para gerar comportamentos e ações que não reproduzam o modelo de organização capitalista.

A perspectiva autogestionária também promove e fomenta a tomada de decisão de forma descentralizada, transparente e participativa. Para Davenport e Prusak (1998), quando o processo decisório é pensado e construído de maneira a estimular a participação de todos os atores envolvidos, não apenas incita a cultura de compartilhamento do conhecimento entre eles, como também pode ajudar na construção de uma decisão que seja legitimada pelos membros como um todo.

Deste modo, a cultura autogestionária da INCOP exerce o papel de promotora e condutora de algumas práticas relacionadas a gestão de pessoas, gestão gerencial e processo decisório, legitimadas no âmbito da organização, haja vista que refletem e transmitem aos seus membros os valores, os rituais, as normas e as crenças que são privilegiadas e repudiadas pela cultura organizacional da incubadora.

A partir do que foi delineado nesta seção, podemos evidenciar que a cultura organizacional da INCOP exerce tanto o papel de promotora como o de inibidora no processo de implementação e manutenção da gestão

do conhecimento. Diante disso, um dos principais desafios enfrentados pela incubadora consiste em cultivar e manter uma cultura que busque o compartilhamento dos saberes e a troca de informações e de experiências, do mesmo modo que seja capaz de incentivar a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento contínuo por parte de seus integrantes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo refletir sobre o papel e a influência da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento a partir da análise das experiências da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP). Diante disso, foi possível evidenciar que os elementos associados à cultura da incubadora exercem, em grande medida, um papel relevante no processo de implementação e manutenção da gestão do conhecimento desta organização, na medida em que eles apresentam significativo potencial para promover e instigar comportamentos, ações e práticas que são favoráveis ao compartilhamento do conhecimento entre os integrantes e à construção de um contexto organizacional que seja propício ao trabalho coletivo e cooperativo e ao aprendizado contínuo. Ademais, vale ressaltar que tais constatações foram provindas, principalmente, da análise de experiências no âmbito da incubadora relacionadas aos processos de socialização de novos membros, de comunicação e de organização do trabalho.

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) possuem características peculiares quanto à sua estruturação por estarem ligadas às universidades. Os recursos físicos e do conhecimento são desafios para o desenvolvimento do assessoramento aos empreendimentos. Em especial, destaca-se a relação do conhecimento criado e disseminado no ambiente das ITCPs, visto que esse conhecimento é valioso para o atendimento às demandas dos incubados. As experiências vivenciadas pelos membros da incubadora durante o assessoramento aos empreendimentos constituem a maior parte do conhecimento da ITCP. Ele é formado pelas particularidades dos relacionamentos entre os membros da incubadora e dos empreendimentos, bem como pela demanda de gestão, de recursos humanos e físicos dos incubados. Neste sentido, a gestão do conhecimento é uma ferramenta importante para o aprimoramento das práticas e ações da incubadora. A partir do compartilhamento do conhecimento tácito, todos os participantes têm a oportunidade de criar e contribuir com novos conhecimentos para os empreendimentos; permite, ainda, a captura e o armazenamento dos mesmos para serem acessados e disseminados em situações futuras.

É importante destacar que a despeito de a cultura da INCOP exercer, na maioria das vezes, o papel de promotora no processo de gestão do conhecimento, foram evidenciadas situações nas quais alguns elementos constituintes de sua cultura organizacional trazem desafios ao compartilhamento do conhecimento. Por exemplo, o fato de a incubadora articular saberes provindos de culturas díspares – saber acadêmico e saber popular – durante o processo de incubação a remete a um desafio

no tocante ao seu processo de comunicação, na medida em que isso pode implicar diversas formas de tensão e dificuldades comunicacionais durante a busca de soluções e alternativas para os problemas vivenciados pelos empreendimentos. Associado a isso, outro desafio está relacionado à base organizacional da incubadora que é pautada na concepção da autogestão. Assim, a gestão administrativa e a organização do trabalho estão calcadas em práticas coletivas, colaborativas e democráticas, contrastantes com a perspectiva de controle hierárquico proveniente da heterogestão e com a concepção de competitividade e individualismo fomentada pela lógica capitalista, sendo ambas dominantes nas organizações e na sociedade contemporânea.

## 6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BRAGHETTI, R. C. F. A. Gestão do conhecimento: uma nova maneira de se olhar a organização. *In: Gestão do Conhecimento e E-learning na prática*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003. p. 53-59.

BOUZADA, D. P. **Extensão universitária, gestão do conhecimento e sustentabilidade**: um estudo de caso na

incubadora de empreendimentos sociais e solidários da UFOP. 2014. 62 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2014.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática.** 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CARVALHO, D. A. **Gestão do conhecimento: uma análise do processo de mudança curricular do Curso de engenharia de Produção do ICEA/UFOP.** 2014. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2014.

CAVALCANTE, J. N. Análise das práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de serviços de assessoria e educação profissional. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 4, n. 1, p. 38-50, 2002.

CHANG, C. W. *et al.* Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. **Journal of advanced nursing**, v. 68, n. 8, p. 1793-803, 2012.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRÚZIO, H. de O. **Cooperativas em rede de autogestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE CUFFA, D. *et al.* O impacto da governança corporativa eletrônica na gestão do conhecimento. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 98-107, 2016.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19, jun. 2002.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GUERRA, A. C.; PEREIRA, J. R. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: possibilidades de gestão. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 21-44, 2010.

INKPEN, A. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, v. 39, n. 1, 1996.

JOHNSON, J. D. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVILLE, J. L. Ação pública e economia: um quadro de análise. *In*: FRANÇA FILHO, G. *et al.* (Orgs.). **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, 2012.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. Gestão do conhecimento em instituições do ensino superior. **Revista de Negócios**, v. 8, n. 2, 2003. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318>. Acessado em: 10 fevereiro 2019.

MATARAZZO, G. **Incubação de cooperativas populares**: representações sociais e tensões. 2013. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MATARAZZO, G.; BOEIRA, S. L. Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 207-207, 2016.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2003.

NASCIUTTI, J. C. R. **Reflexões sobre o espaço da psicossociologia**. Programa EICOS. Instituto de Psicologia. UFRJ, [...].

NOGUEIRA, M. D. P. **Políticas de Extensão Universitária Brasileira**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Harvard Business Review** (Org.). Gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 27-49.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

OLIVEIRA FILHO, M. A. M. B. **Cultura solidária e cooperativas populares: rotatividade dos sócios e desafios à autogestão – um estudo de caso em São Carlos, Brasil**. 2010. 207 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2010.

OLIVEIRA, M. C. dos S. B. **Conversão do conhecimento: estudo de caso em incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária**. 2012. 232 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

PAULA, J. A. A extensão universitária: história, conceito e propostas. **Interfaces – Revista de Extensão**, v. 1, n. 1, p. 5-23, jul./nov. 2013.

PEDRINI, D. M. A incubadora de empresas da Universidade Rural de Blumenau. In: PEDRINI, D. M. (Org.). **Economia solidária: um setor em desenvolvimento**. São Paulo: Prefeitura de Rio Claro, 2002. p. 171-81.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025**. Ministério da Educação e Cultura. Brasília, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundo-brasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acessado em: 10 fevereiro 2019.

ROSSETTI, A. G. *et al.* A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.

SMITH, E. A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of knowledge Management**, v. 5, n. 4, 2001.

SOARES, M. S. A. *et al.* A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. *et al.* (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC, 2002.

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: o caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of**

**Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

TANAJURA, L. L. C.; BEZERRA, A. A. C. Pesquisa-ação sob a ótica de René Barbier e Michel Thiollent: aproximações e especificidades metodológicas. **Rev. Eletrônica Pesquiseduca**, Santos, v. 7, n. 13, p.10-23, jan.-jun. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unisantos.br/index.php/pesquiseduca/article/view/408/pdf>. Acessado em: fev. 2019.

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: [s. n.], 2006. Disponível em: [http://www.abe-pro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abe-pro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf).

TONET, H. O desafio de compartilhar e disseminar conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil** – casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2008.

WAH, L. Making knowledge stick. **Management Review**, may 1999.

WIIG, K. M. **Knowledge management**: an emerging discipline rooted in a long history. Disponível em: <http://www.krii.com>. Acesso em: 20 out. 2018.

# **ECONOMIA SOLIDÁRIA E CAPITAL SOCIAL COMO TEMAS EMERGENTES EM DIFERENTES CONTEXTOS SOCIAIS: UMA TEORIA FUNDAMENTADA**

*Emmanuel Paiva de Andrade*

*Jasmin Lemke*

*Lena Pereira Silva*

*Marcelo Rodrigues Sousa de Brito Costa*

*Rafaela Siquara Marques*

**RESUMO:** O presente trabalho aborda a delicada e urgente questão dos dispositivos construídos no âmbito do capitalismo para oferecer alternativas organizacionais direcionadas aos sujeitos em condições de vulnerabilidade social aqui estudados. Inspira-se nas teorias do capital social e da economia solidária para análise de múltiplos atores. O método utilizado foi a Teoria Fundamentalada, que permitiu identificar relações, tanto positivas quanto negativas, entre os diferentes atores, resultando numa microteoria que explica circunstancialmente a dinâmica dessas relações. O resultado encontrado revela a importância, tanto na formulação quanto na crítica, da universidade em um contexto marcado também por ameaças que operam sobre a desconstrução da solidariedade.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Capital social. Teoria Fundamentalada.

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tecnologias passaram por mudanças com as revoluções industriais e os processos produtivos avançaram com a administração científica de Taylor, as contribuições de Ford e, posteriormente, a flexibilização do toyotismo. Esses avanços aumentaram a capacidade humana de produzir e vender mais a cada dia, hora ou minuto, tendo o lucro como o principal, se não o único objetivo. A produção deixou de ter somente o propósito de atender às necessidades sociais e passou a se orientar à lógica de maior acúmulo de capital. A maioria das organizações imergiu em uma nova realidade socioeconômica capitalista sem necessariamente avaliar suas implicações e seus condicionamentos (ELIAS, 1994; PUTNAM, 2003; SINGER, 2002).

Uma dessas implicações pode ser considerada a redução do capital social nas organizações. O capital social, segundo a definição dada por Bourdieu e Coleman nos anos 1980, são relações sociais de cooperação e solidariedade que trazem vantagens e oportunidades a indivíduos e comunidades. Essas relações são fundamentais em instituições que praticam valores da economia solidária (ES), como cooperativas, associações, bancos populares e empresas autogeridas, partes constitutivas do que vem sendo chamado por vários autores de “outra economia” (SINGER, 2002; BOURDIEU, 1980; COLEMAN, 1990)

A ES preza pelo equilíbrio entre os processos de produção, comércio, consumo e poupança como forma de garantir o humanismo solidário. Esse equilíbrio pode

contribuir para o desenvolvimento sustentável ao diminuir o impacto no meio ambiente, ser socialmente responsável e dar provisão econômica para a sobrevivência das instituições. Segundo Borges (2011), a ES indaga “a forma de repensar a satisfação do social e do econômico em harmonia com a natureza” e age de forma transversal aos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade.

A ES alicerça-se também em práticas de responsabilidade social ao contribuir para a construção de uma “sociedade mais justa e solidária com valores universais como a igualdade, justiça, coesão econômica, solidariedade social e democracia”, constituindo, na prática, aquilo que Borges (2011, p. 51, 84) denomina de “instrumentos de combate à pobreza e à exclusão social e proteção ambiental”.

Com tais características, as iniciativas de ES despontam como alternativas que tentam reverter o pensamento intrínseco ao modelo capitalista de competitividade. A valorização das relações de trabalho e a promoção da coletividade surgem contrariando o cenário, que sustenta estímulos individualistas da exclusão do outro.

Considerando que instituições da ES são em princípio ideologicamente democráticas, torna-se necessário desenvolver capacidade de diálogo e mecanismos que apoiem a participação dos trabalhadores nas decisões, tornando-as instrumentos de relações positivas entre os diferentes agentes da ES.

A busca pela compreensão dessa dinâmica culminou nesse artigo, que traz uma microteoria para

compreender e articular as relações entre atores envolvidos em uma ES, explicitando restrições de natureza ideológica, de mercado e de capacitação, a partir de um conjunto específico de agentes selecionados. A microteoria construída teve como fundamento entrevistas de colaboradores, observações de trabalho e cursos inseridos dentro de realidades não capitalistas, além da análise de documentos associados a essas iniciativas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Sustentabilidade e inovação social**

A adoção da ES ainda ocorre de forma tímida no contexto mundial, fortemente hegemônico pela cultura capitalista, a qual rege o estímulo desenfreado de produção e consumo. No entanto, a esgotabilidade e a degradação ambiental geradas pela exploração irrestrita e livre da natureza pelo homem têm colocado em risco a própria existência do capitalismo.

Surge então a demanda por inovações, que desenvolvam novas soluções aos desafios impostos pela interação insustentável entre a sociedade e o meio ambiente. A exploração da inovação contribui para a transformação dos paradigmas capitalistas entranhados nos aspectos sociais e culturais da sociedade.

Entretanto, a abordagem convencional da inovação atrelada à sustentabilidade, segundo Bessant e Tidd (2009), foca principalmente em instrumentos de

comando e controle, que fazem uso sistemático da regulação e de punição pelo descumprimento do estabelecido. Essa perspectiva traz em si uma contradição fundamental, visto que inovar, em geral, significa transpor limites. Por essa razão, a mudança daí decorrente nas organizações é quase sempre lenta e incremental.

Ao contrário disso, a inovação social, segundo Diogo (2010), contempla um processo de transformação nos padrões de resposta às necessidades sociais, por meio da ruptura com normas, valores e estruturas de poder. Surge uma mudança na forma como a sociedade lida com um determinado problema social ao usar conhecimentos pré-existentes para criar soluções criativas que tragam valor à comunidade. A geração do valor para a comunidade, e não somente para um único indivíduo, acaba por contribuir para a constituição de um novo paradigma, no qual o sujeito desenvolve direta ou indiretamente o interesse numa perspectiva coletiva, seguindo a solidariedade de quem deseja o melhor para todos.

O fomentador de tudo isso, o capitalismo, passa então a adotar um papel dicotômico, pois ao afastar as pessoas de uma cultura coletivista, acaba por influenciar a solidariedade daqueles que sofrem com a segregação imposta pelo sistema, levando-os a resgatar valores solidários para sobreviverem à exclusão do sistema, indo ao encontro dos princípios da ES (MOTTA, 2004).

## 2.2 Economia solidária

O surgimento de empreendimentos da ES é caracterizado pela dificuldade comum que as pessoas envolvidas têm para obter sua renda, especialmente dada a situação precária e de exclusão em que estão inseridas (ONUMA; MAFRA; MOREIRA, 2012).

Ribeiro (2014) explica que, no Brasil, o crescimento da ES está intrinsecamente ligado à crise econômica e social, fazendo com que camadas populares busquem, no cooperativismo popular, alternativas de geração de renda e melhores condições de vida.

Diante dessa visão, Metello (2007) afirma que, assim como no mundo, nacionalmente a história da ES se confunde com a do cooperativismo, tendo em vista que a cooperativa seria um protótipo de unidade de produção, crédito e de consumo da ES, apesar de não ser a única forma de organização existente.

O relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2016) aponta que as cinco maiores motivações para a constituição de um empreendimento de ES (respeitando a ordem da maior para a menor) são: a) fonte complementar de renda; b) alternativa ao desemprego; c) maiores ganhos em empreendimento associativo; d) atividade na qual todos são donos e; e) desenvolvimento comunitário. Porém, os dados do mapeamento mostram que o faturamento é muito baixo, indicando que a remuneração de seus membros é aquém daquela considerada mínima adequada como renda principal e suficiente para “atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia,

alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social”, de acordo com o conceito de salário mínimo previsto na Constituição (BRASIL, 1988).

Além disso, a naturalização da opressão e a reprodução de práticas e valores capitalistas, mesmo nas estruturas da ES, mantêm os trabalhadores “enclausurados” em um contexto de resistência a assumir cargos de diretoria, preocupação incipiente em relação à qualificação profissional e a baixa aderência dos trabalhadores nas tomadas de decisão, apesar de haver vias abertas para fazê-lo (PAULA *et al.*, 2011).

A cultura capitalista enraizada aliena e limita o senso crítico sobre a forma como ela age sobre todos. Desse modo, Lourenço (2008) ressalta que mesmo trabalhando em um empreendimento de ES, os trabalhadores continuam a viver num mundo capitalista, ocorrendo, portanto, um grande choque de culturas, que demanda uma transformação de subjetividade dos trabalhadores (ONUMA *et al.*, 2012).

Uma forma de fomentar essa transformação é pelo modelo de gestão democrático presente na maioria dos empreendimentos solidários: nas pequenas empresas, pelas assembleias; nas grandes empresas, pelos quadros de gerentes, delegados, coordenadores, etc., que são incumbidos de promover uma gestão participativa, por meio do diálogo entre seus membros. Assim, todos podem ter acesso às informações para contribuir com cada questão proposta. Uma prática de democracia direta e de igualitarismo que serve como remédio para a

burocratização e o individualismo da cultura capitalista (SINGER, 2001).

Esse pensamento, porém, deixa de lado o fato de as microassociações solidárias continuarem pobres, assim como seus membros. No campo do mercado capitalista, dificuldades como essas são resolvidas por meio da acumulação de capital para investimentos, aquisições e fusões. Na ES, os empreendimentos também podem procurar se associar a outros, por exemplo, com a constituição de cooperativas de segundo grau, que por sua vez podem também se associar para formação de cooperativas de terceiro grau.

Essas associações podem ser facilitadas pela participação em redes e em movimentos sociais. Atualmente, somente 40% dos empreendimentos participam, demonstrando que existe muito espaço de articulação pela geração de melhores resultados para os empreendimentos (IPEA, 2016).

Outra opção é a busca do apoio de incubadoras. Matarazzo e Boeira (2016), ao pesquisar sobre a atuação das incubadoras de cooperativas populares, identificaram espaços de disputas simbólicas e conflitos de sentidos e representações ao analisar a relação entre formadores e cooperativistas, formação dos grupos e metodologia.

A ajuda prestada aos empreendimentos deve ser transformadora, na direção da sustentabilidade e do empoderamento, não do assistencialismo. Atualmente, 63% dos empreendimentos solidários possuem algum tipo de assessoria, mas não possuem resultados para

alcançar a sua sustentabilidade (IPEA, 2016; OLIVEIRA, 2005; MATARAZZO; BOEIRA, 2016).

Uma empresa solidária ou um empreendimento solidário que se pauta pela ES deve sim ser autossustentável, sem deixar de ser “um outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual” (SINGER, 2002).

### **2.3 Cooperativas de material reciclável e os catadores**

As atividades dos catadores tiveram seus primeiros registros no século XIX, indicando que vieram acompanhando o processo de urbanização brasileira e, portanto, agindo sobre o crescente descarte de materiais (IPEA, 2013). A questão sobre a reciclagem e o tratamento dos resíduos sólidos de forma apropriada, por sua vez, surgiu principalmente na década de 1980, junto com a questão ambiental. Pelo fato de os catadores de materiais recicláveis tratarem e redirecionarem materiais que a princípio seriam enviados para aterros sanitários, aterros controlados ou lixões, pode-se dizer que eles prestam um serviço de utilidade pública e ambiental, especialmente nos centros urbanos.

Entretanto, essa visão não é compartilhada por todos na sociedade. A categoria sofre com o impacto da semântica negativa do lixo, tornando-se alvo de estigmas relacionados a odor, aparência, decomposição e sujeira do resíduo (CARMO, 2009; MIURA; SAWAIA, 2013).

A partir desse contexto, existem dois conceitos interessantes que procuram explicar o fenômeno de segregação social com o qual os catadores sofrem em seu dia a dia: o sofrimento ético-político, por Sawaia (2002), que aborda a realidade dessas pessoas e como elas são tratadas como seres inferiores, subalternos, sem valor, apêndice inútil da sociedade; e a apartação social (BUARQUE, 1993), que trata do afastamento de alguns indivíduos da sociedade, segregando ricos e pobres, promovendo “a aceitação da miséria ao lado, com cuidado de se construir mecanismos de separação”, ao mesmo tempo que naturaliza a exclusão e a banalização do sofrimento.

Além de lidar com a segregação e o preconceito, muitos catadores vivem e trabalham em condições adversas e de vulnerabilidade social, realizando atividades que colocam em risco sua saúde e segurança (FALZON, 2007; IPEA, 2013; COELHO, 2016; IIDA; GUIMARÃES, 2016)

Por outro lado, é importante mencionar que eles são responsáveis por 90% de todo material que é reciclado no país, e que essa é uma atividade cujas barreiras de entrada são mínimas, significando, portanto, um caminho possível para quem busca alguma renda e que não consegue se inserir no mercado de trabalho de outra maneira, especialmente pela baixa escolaridade. Porém, o contexto e o anseio por autonomia e controle sobre a própria tarefa parecem justificar uma alta rotatividade dos catadores dentro de cooperativas, com ausência de sentimento de pertencimento e de identificação com o trabalho (CARMO, 2009; IPEA, 2013).

Do outro lado, o IPEA (2013) vê nas organizações, tanto de catadores quanto das próprias cooperativas, uma possibilidade de vantagem no ganho de escala e na difusão de conhecimento e práticas de gestão entre cooperativas de diferentes portes. As cooperativas menos estruturadas tendem a ser as mais beneficiadas pela comercialização em rede, tendo em vista que se beneficiam mais prontamente dos ganhos de escala e de outras externalidades positivas deste procedimento.

## **2.4 Capital social**

No Brasil, os direitos sociais foram regulamentados por governos ditatoriais, enquanto os direitos políticos eram suprimidos. Esse processo de desenvolvimento da cidadania disseminou uma cultura estatizante, que vinculava a resolução de problemas coletivos ao poder do Estado. Assim, a dificuldade no ato de compartilhar pode ser resultado dessa falta de oportunidade de experimentar processos mais coletivos e democráticos. Diante do “inconveniente” de ter que lidar com o outro, as pessoas tomam como solução o afastamento e o silêncio, intensificando a perda dessa capacidade.

A partir desse contexto, o estudo do capital social tem ganhado mais espaço nas últimas décadas. Apesar de seu estudo ter abordagens e construções conceituais diferentes, existe certo consenso em relação ao conceito mais geral de capital social no que se refere às “habilidades dos atores em garantir benefícios por meio da integração em redes sociais ou outras estruturas sociais” (PORTES *apud* MELO, 2015).

Coleman e Bordieu foram os precursores no desenvolvimento e debate do conceito de capital social. Segundo Coleman (1990), o capital social é quando as relações entre os atores sofrem modificações a fim de facilitar a ação. O autor diferencia os capitais físico, humano e social ao comparar principalmente suas respectivas tangibilidades. Enquanto o primeiro é completamente tangível e observável materialmente, o segundo é menos tangível, pode ser percebido nas habilidades e nos conhecimentos de um indivíduo, enquanto o capital social é o menos tangível dos três, por estar diretamente ligado às relações entre as pessoas. Bourdieu (1980), por sua vez, define o capital social como “o conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento”.

Embora em alguns casos o capital social seja facilmente observável, mensurá-lo e quantificá-lo é um desafio complexo em qualquer cenário. O capital social exige manutenção e renovação constante e, como se localiza nas relações entre os atores, não pode ser medido de maneira quantitativa (ADLER; KWON, 2002).

Para a superação do individualismo e o estímulo a uma vida mais colaborativa, intensificando valores coletivos de comunidade, no que diz respeito à forma de trabalhar e de consumir ou viver, um dos conceitos mais importantes é o da confiança. Trata-se de um fenômeno complexo que confere às relações entre organizações um caráter relacional, possibilitando a cooperação, a troca de experiências, a fidelidade, o uso compartilhado de recursos e a comunicação, dentre outros aspectos relacionais que são determinantes na construção

da dinâmica e na integração social da rede (GOEL *et al.*, 2005). Nos estudos sobre organizações, a confiança tem sido abordada como um mecanismo de redução dos riscos relativos às relações de troca, à melhoria do processo de comunicação e ao acesso a novas tecnologias e conhecimentos que são compartilhados entre organizações (SILVA *et al.*, 2015).

Entretanto, embora o desenvolvimento de confiança seja de extrema importância para as relações interpessoais e interorganizacionais, círculos de confiança muito fechados podem dificultar a participação de não membros no espaço do grupo, propiciando o isolamento do grupo ao construir normas e uma identidade própria distante dos demais grupos sociais (SEHNEM; MACKE, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

Para compreender e articular as relações entre atores envolvidos em uma dinâmica de ES, explicitando restrições de natureza ideológica, de mercado e de capacitação, realizou-se uma pesquisa utilizando a Teoria Fundamentada, um método de investigação empírico qualitativo que estuda um determinado processo ou ação a partir da observação de participantes que desempenham o processo/ação objeto de estudo para analisar ações, interações, motivações e processos sociais de diferentes pessoas inseridas no contexto da economia solidária e alternativas não capitalistas (CHARMAZ, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Dessa forma, não houve a priori uma teoria preconcebida, mas sim uma teoria que emerge “fundamentada” sobre os dados dos participantes que experimentaram o processo (CRESWELL, 2014).

A coleta de dados foi feita em paralelo com a análise das informações obtidas, fazendo uso de técnicas como entrevistas livres, semiestruturadas, observações e análise de documentos, enquanto a análise de dados foi apoiada fortemente na técnica da análise de conteúdo, que tem como objetivo a inferência de conhecimentos acerca de um texto ou mensagem relativos às variáveis dessas mensagens. Embora a análise de conteúdo seja tipicamente empregada para extrair informações quantitativas de dados qualitativos, a técnica também pode ser utilizada para produzir novos resultados qualitativos como os identificados nesse trabalho (BAILEY, 2007; BARDIN, 1995).

Os resultados da aplicação da análise de conteúdo podem ser percebidos na contextualização e apresentação de uma visão mais ampla sobre como os dados foram coletados, inferindo a intenção de alguns discursos através do ambiente em que a informação foi obtida e da caracterização dos personagens, além das informações disponibilizadas pelos mesmos.

Assim, as duas fases ocorreram de forma alternada durante o processo de elaboração da teoria, de modo que, após cada etapa de coleta de dados, as informações eram analisadas e motivavam uma nova etapa de coleta, que expandia e ratificava o conhecimento adquirido, procedimento comum preconizado pela metodologia (CRESWELL, 2014).

A Teoria Fundamentada determina também a necessidade de deixar os dados falarem. A pesquisa de campo foi iniciada antes mesmo de se encerrar a revisão da literatura, com a intenção de capturar experiências diversificadas que tivessem como fio condutor questões relacionadas à economia solidária.

Dessa maneira, o caminho trilhado revelou seis contextos diferentes considerados relevantes para o estudo, cada um sendo objeto de análise para a busca de uma codificação compatível com a essência da experiência vivida. Foi assim que a experiência obtida na incubadora universitária de cooperativas populares recebeu o código de “esforço a partir da universidade”; a cooperativa de triagem de material reciclável recebeu a denominação de “círculo virtuoso”; a cooperativa de catadores a ser incubada foi chamada de “a dura experiência empírica: autonomia e dependência”; o seminário da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) foi denominado de “a perspectiva do direito na construção da mediação”; o curso sobre cooperativismo do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) chamado de “a visão utilitária no caminho da construção de solidariedade”; e a experiência do docente universitário foi codificada como “um olhar docente a partir da engenharia de produção”. O porquê da atribuição desses códigos a cada vivência do campo é abordado a seguir.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Um esforço de construção a partir da universidade**

O modelo de incubação utilizado pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ITCP/UFRJ) foi adaptado daquele utilizado pelas incubadoras tradicionais de empresas. Entretanto, existem algumas limitações que acabam por impactar de forma significativa sua atuação.

Primeiramente, pode-se falar sobre a dificuldade de levantamento de recursos financeiros. A ITCP/UFRJ atua principalmente por meio de projetos financiados. Portanto, diante de uma crise econômica, os recursos ficam escassos, provocando muitas vezes corte de financiamento para projetos. Enquanto as incubadoras tradicionais de empresas conseguem recursos com oferecimento de cursos e outros serviços, as ITCPs não têm em seu público-alvo pessoas que tenham recursos para custear serviços como esses.

Além disso, como menciona Ribeiro (2014), as cooperativas são construídas muitas vezes a partir do esforço de um grupo que procura, por meio desse modelo de organização, alcançar uma renda digna. Isso acontece pela dificuldade de se inserir no mercado de trabalho, principalmente devido ao baixo nível de escolaridade. Nesse sentido, a dificuldade de desenvolver os cooperados, tanto no que diz respeito às capacidades técnicas e de gestão, como também em relação à capacidade de

organização, de relacionamento e valores cooperativos, faz com que o tempo necessário seja diferente daquele do contexto das incubadoras tradicionais. O resultado são cooperativas muito dependentes da incubadora, que não conseguem alcançar o desejado desenvolvimento para a desincubação no prazo planejado.

Interessante pontuar que, durante esse processo de desenvolvimento das características cooperativas nos participantes, a incubadora faz uso de técnicas que são inerentes a outras áreas de conhecimento, corroborando a ideia de Manzini (2013) e Serafim e Andion (2010), que acreditam que é necessário utilizar conhecimentos já existentes em contextos sociais de quem precisa mais. É possível citar como exemplo o uso da técnica da mediação como método de resolução de conflitos, tipicamente utilizado no âmbito jurídico, mas que pode funcionar em qualquer contexto.

Dado que as cooperativas são organizações autogestionárias e, portanto, devem trabalhar de forma democrática, é natural que surjam conflitos entre os cooperados, resultado da divergência de opiniões. Porém, o capital social interno das cooperativas é um recurso mais essencial no intuito de permitir que os conflitos sejam vistos de forma positiva e enriquecedora, e não de forma destrutiva e polarizada entre as partes.

Segundo um dos coordenadores da ITCP/UFRJ, um dos conflitos comuns, e que, portanto, se torna um dos maiores desafios de uma cooperativa, é fazer com que o desenvolvimento tecnológico tenha o mesmo ritmo do desenvolvimento humano (BAPTISTA, 2016). Quando um dos elementos se desenvolve mais que o outro,

há perda de uma das partes. Ou seja, se as pessoas se desenvolvem mais do que a tecnologia – usada aqui em seu conceito mais amplo –, elas acabam por procurar fora das cooperativas melhores oportunidades de crescimento. Por outro lado, se o inverso ocorre e as pessoas não se desenvolvem a ponto de conseguir utilizar a tecnologia, acaba-se por perder parte dessa tecnologia.

Portanto, apesar de fundamental o papel da universidade por meio da incubadora no caminho da transformação social, especialmente oferecendo orientação e capacitação para as cooperativas, existem muitas limitações e restrições que precisam ser cada vez mais estudadas para melhorar o entendimento e, consequentemente, obter melhores soluções.

## **4.2 O círculo virtuoso**

Em contraste com a dura realidade que está sendo retratada e que será melhor explicitada na seção seguinte, existe uma realidade muito mais positiva de uma cooperativa que trabalha com resíduos e que hoje é considerada uma das – se não a mais – desenvolvidas na cidade do Rio de Janeiro.

Diante da oportunidade de participar de um projeto chamado Usina Verde na UFRJ, foi criada a cooperativa COOPAMA, em 2004, por quatro amigos que moravam no Jacarezinho e começaram a trabalhar inicialmente com os resíduos da própria comunidade.

Com uma forte liderança e contando com a ajuda da ITCP/UFRJ, a cooperativa foi se desenvolvendo e se

formalizando com todas as regulamentações e exigências legais. Como consequência, a cooperativa acumulou capital social ao se inserir numa rede de parcerias públicas e privadas, recebendo material seco de caminhões de coleta seletiva da COMLURB, além de resíduos de grandes empresas da indústria do Rio de Janeiro, como Banco do Brasil, Ambev, Casas Bahia, Ministério da Saúde, Aeroporto do Galeão, Casa da Moeda, entre outras.

Dessa maneira, a cooperativa deixou de ter como cooperados os catadores e passou a ser uma unidade de triagem, onde se recebem os caminhões com os resíduos; os cooperados são responsáveis pela separação desse material para revenda.

Assim, pode-se dizer que a cooperativa entrou em um círculo virtuoso, pois o apoio da incubadora e a forte liderança fazem com que haja uma boa gestão, que, por sua vez, garante as exigências necessárias ao recebimento de mais materiais com o fortalecimento de parcerias, além de melhores condições de trabalho, que permitem a continuação do bom desempenho da cooperativa.

### **4.3 A dura experiência empírica: autonomia e dependência**

Por meio da ITCP/UFRJ, tomou-se conhecimento sobre uma cooperativa de catadores que está em processo de diagnóstico para incubação que atua no bairro da Penha. A cooperativa existe há cinco anos e atualmente atua num terreno cedido por uma grande empresa multinacional da região.

A presidente da cooperativa acredita que o maior problema é a falta de infraestrutura, tendo em vista que os cooperados trabalham ao ar livre, debaixo de sol forte ou chuva, e sem bancada, o que impacta negativamente as características psicofisiológicas dos cooperados, uma vez que as condições ergonômicas, de higiene e segurança do trabalho estão muito aquém do mínimo requerido por lei (MATTOS, 2011; IIDA; GUIMARÃES, 2016). Como possível solução, pensou-se na possibilidade de a própria empresa que cedeu o espaço para atuação da cooperativa colaborar também com o investimento necessário para a criação dessa estrutura.

Apesar de as representantes da cooperativa acharem possível obter esse patrocínio, elas não se sentiam aptas a fazer esse tipo de negociação. Sentiam-se inferiorizadas em relação às pessoas da universidade, acreditando que era necessário ter conhecimento e vocabulário inerente à educação de nível superior para conversar com os representantes da empresa. Infelizmente, essa situação é razoavelmente frequente, mesmo nos espaços que se propõem emancipadores e empoderadores de agentes e setores populares (SAWAIA, 2002; OLIVEIRA, 2005; CATTANI *et al.*, 2009).

Somadas a esse cenário, foram levantadas evidências sobre o capital social da cooperativa, utilizando a metodologia proposta por Onyx e Bullen (2000), dividida em oito fatores essenciais do capital social, para analisar o contexto vivenciado durante a reunião. Foram relacionadas, no quadro 1 apresentado abaixo, as evidências positivas e negativas de cada parâmetro obtidas no contato com a cooperativa, com a intenção de haver uma indicação de possíveis recursos a serem explorados e de riscos a serem tratados.

## Quadro 1 – Evidências positivas e negativas do capital social

### Evidências positivas

**Participação na comunidade**  
Desenvolvimento e preocupação com as pessoas da comunidade  
Preocupação com pessoas que querem sair do tráfico

### Evidências negativas

<b>Proatividade social</b>	Atividades de conscientização Iniciativa de criação da cooperativa	
<b>Sentimentos de confiança e segurança</b>		Roubo de chapéus Insegurança do próprio território da comunidade (tiroteios na região)
<b>Conexões com a vizinhança</b>	Relação com a própria multinacional que cedeu o terreno Parceria com outras cooperativas/empreendedores da região	
<b>Conexões familiares e amigáveis</b>	Preocupação com o futuro dos filhos dos cooperados	
<b>Valorização da vida</b>	Preocupação com a saúde da comunidade (porcos no meio do lixo)	
<b>Conexões de trabalho</b>	Parcerias fora da comunidade com instituições e a própria ITCP	

Apesar de estar inserida num contexto social que desfavorece sentimentos de confiança e segurança, observou-se nesta cooperativa uma variedade de evidências positivas em relação a seu capital social, que podem representar vantagens para o empreendimento. Por outro lado, essas características, com base no relatado, não parecem suficientes para criar uma situação de remuneração e sustentabilidade para o empreendimento. Assim, parece necessário o desenvolvimento de aptidões que tragam maior autonomia e empoderamento para os cooperados, para que a cooperativa seja capaz de usufruir a médio prazo de seu capital social.

#### **4.4 A perspectiva do direito na construção da mediação**

A partir da participação no “Seminário Cooperativismo: Democracia econômica e de gênero” na sede da OAB do Rio de Janeiro, um tema se destacou quanto ao capital social: resoluções judiciais e extrajudiciais de conflitos. Esclareceu-se que a forma extrajudicial pode ocorrer por meio de negociação, conciliação ou mediação, em que as duas partes são ativas na elaboração de solução para o conflito.

O Manual de Mediação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016) explica o método da mediação: uma negociação auxiliada por um terceiro neutro no conflito (o mediador), com o objetivo de ajudar as partes a melhor compreender suas posições e interesses, estimulando-as a restabelecer a comunicação para alcançar uma solução que seja positiva para ambas.

Segundo Yarn (1999), o conflito pode ser definido como um estado em que duas ou mais pessoas discordam sobre interesses ou objetivos individuais percebidos como incompatíveis. A partir desse contexto, o Manual de Mediação do CNJ (2016) afirma que uma das principais alterações que a moderna teoria do conflito traz como contribuição é exatamente a percepção do conflito de forma positiva e natural entre os seres vivos. Por esse motivo, uma das principais estratégias para resolução de conflitos é a despolarização, método por meio do qual se busca desmitificar que o conflito é composto por partes antagônicas, ou por dois polos opostos, em que um é o certo, enquanto o outro o errado e, assim, um sai perdendo para que o outro saia ganhando.

Deutsch (1973) também traz contribuições relevantes para o assunto ao propor a classificação de processos de resolução de disputas como construtivos e destrutivos. Para o autor, o processo destrutivo é aquele que acontece com um enfraquecimento da relação das partes, que pode chegar a um rompimento da mesma. Já os conflitos construtivos são aqueles capazes de reatar o diálogo entre as partes.

Outro conceito importante que sustenta a teoria da mediação é a Teoria dos Jogos. A dicotomia entre competir ou colaborar está presente nas visões diferentes de John Von Neumann e de John Nash. Enquanto Neumann acredita no jogo não cooperativo de soma zero, quando o que um ganha o outro perde, John Nash defende a ideia de que a cooperação é capaz de resultar num jogo ganha-ganha em que, ao se ajudarem, as duas partes saem ganhando (NEUMANN; MORGENSTERN, 1944; NASH, 1997).

Porém, Nash acredita que o indivíduo é racional e que isso o levará ao cenário da cooperação. Por outro lado, D'Araújo (2010) acrescenta que no caso de não haver confiança, é natural que não haja a cooperação mesmo entre pessoas racionais, tendo em vista que a racionalidade não é suficiente para gerar espontaneamente bens coletivos.

Ou seja, o método da mediação parece ser aplicável a vários contextos diferentes; porém, também é importante, além da despolarização, a criação de sentimento de confiança entre as partes, para que assim elas acreditem e estejam dispostas a optar pela solução de colaboração.

#### **4.5 A visão utilitária no caminho da construção de solidariedade**

Foi possível ter maior contato com pessoas que viam de forma utilitária a cooperativa a partir da participação em uma das edições do curso “Fundamentos para Constituição de Cooperativas”, oferecido pela SES-COOP na sede da OCB no Rio de Janeiro, um dos três cursos obrigatórios para aquelas cooperativas que desejam se filiar à OCB.

Foram verificados fortes indícios de que existe um grupo de atores fazendo uso da lei numa perspectiva utilitária, ou seja, para obter estabilidade no trabalho nos casos em que o benefício do artigo 55 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943) também se estende a diretores de cooperativas.

Singer e Oliveira (2008) acrescentam que muitas cooperativas, chamadas de *cooperगतos* ou *cooperfraudes*, identificaram na legislação uma brecha, tendo em vista que as cooperativas eram consideradas associações de trabalhadores autônomos e que, portanto, não possuíam nenhum tipo de responsabilidade sobre os direitos sociais do trabalhador, previstos na Constituição Federal de 1988, antes da nova Lei nº12690/2012 (BRASIL, 2012), que prevê no art. 7º que:

A Cooperativa de Trabalho deve garantir aos sócios os seguintes direitos, além de outros que a Assembleia Geral venha a instituir: I – retiradas não inferiores ao piso da categoria profissional e, na ausência deste, não inferiores ao salário mínimo, calculadas de forma proporcional às horas trabalhadas ou às atividades desenvolvidas; II – duração do trabalho normal não superior a 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais, exceto quando a atividade, por sua natureza, demandar a prestação de trabalho por meio de plantões ou escalas, facultada a compensação de horários; III – repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos; IV – repouso anual remunerado; V – retirada para o trabalho noturno superior à do diurno; VI – adicional sobre a retirada para as atividades insalubres ou perigosas; VII – seguro de acidente de trabalho.

Com isso, da mesma forma que um dos participantes vislumbrou a possibilidade de utilizar o modelo como forma de exploração da terceirização, existe uma proliferação de cooperativas de trabalho que estão atuando nessa direção, na maioria das vezes sem nenhum alinhamento com os valores cooperativistas de

autogestão ou preocupação com os direitos trabalhistas, ou seja, interessadas apenas na diminuição do custo de contratação de mão de obra. Consequência disso é o alto número de processos do Ministério Público do Trabalho contra essas instituições (IPEA, 2016).

O fato é que esse tipo de atuação acaba por ameaçar todo o modelo de economia solidária, por prejudicar a imagem dos empreendimentos realmente solidários junto à sociedade e também à justiça.

#### **4.6 Um olhar docente a partir da Engenharia de Produção**

Ao expor o tema de interesse para realização deste estudo, uma docente do curso de Engenharia de Produção demonstrou preocupação pela dificuldade que seria tratar e estudar o tema do capital social dentro de contextos de cooperativas de catadores de materiais recicláveis e reciclagem, com as quais a professora tem maior contato e atuação.

As principais dificuldades estariam ligadas ao fato de as cooperativas terem, em geral, uma estrutura pouco madura no que diz respeito à organização e à gestão, o que faria delas um caso pouco rico para se estudar o capital social.

Em sua fala, a docente demonstrou baixo otimismo por acreditar que o caminho da economia solidária é muito difícil. Muito desse sentimento pareceu vir de sua própria experiência. Ao compartilhar parte dela,

contou que em suas pesquisas de graduação, mestrado e doutorado sempre encontrou grandes dificuldades. No caso da graduação, ela foi responsável pela elaboração de planos estratégicos para várias áreas de uma cooperativa, mas não obteve sucesso para implantação.

Seu olhar está alinhado, portanto, com a realidade encontrada, na qual estão presentes desafios nas áreas da subjetividade, da racionalidade individual de cada ator envolvido, da qualificação, da escassez de recursos financeiros e de políticas públicas, tendo em vista a grande dependência que os empreendimentos apresentam em relação aos apoios e assessorias fornecidos (ELIAS, 1994; SINGER; OLIVEIRA, 2008; ONUMA; MAFRA; MOREIRA, 2012; MATARAZZO; BOEIRA, 2016).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa trouxe uma compreensão da fragmentada realidade de opressão vivida às margens do capitalismo produtor de exclusão, por meio de uma ferramenta que tem sido utilizada crescentemente na compreensão de dinâmicas organizacionais, a Teoria Fundamentada no campo das organizações, o que permite incluir a presente pesquisa no rol dos estudos dos desafios presentes na economia solidária.

O acesso aos diferentes contextos e suas realidades distintas, às vezes contraditórias, às vezes complementares, inspirou a criação da microteoria que interliga os atores conforme a figura 1.

**Figura 1** – *Framework* da microteoria desenvolvida a partir de um recorte da economia solidária



Neste *framework*, o esforço a partir da universidade, suportado, dentre outros, pela “perspectiva do direito na construção da mediação”, já produziu resultados positivos como “o círculo virtuoso”, que realimenta a própria ação integradora da universidade, servindo de modelo para alcançar novos patamares de maturidade. Os desafios e a reflexão acerca dos impasses, no entanto, continuam elevados, como retratado na “dura experiência empírica”, alertada sobre a imensa dificuldade por “um olhar docente a partir da Engenharia de Produção” e continuamente ameaçada pela “visão utilitária no caminho da construção da solidariedade” que paira dentro de todo o contexto da economia solidária.

O estudo levou à conclusão de que o capital social é importante como vantagem competitiva dos empreendimentos da economia solidária, mas não representa por si só uma solução global, é necessária a atuação no campo de outras frentes de desenvolvimento.

Os resultados destacaram a imprescindibilidade da expansão da discussão sobre economia solidária e seus valores, tanto nos contextos aqui estudados, de grupos em maior vulnerabilidade social em busca de soluções e alinhamento de visões e expectativas em relação aos cooperados e os prestadores de assessoria, quanto em contextos de empreendimentos solidários estabelecidos como proposta alternativa em direção a uma outra economia, na qual prepondera a sustentabilidade por meio de sua responsabilidade social e ambiental.

## 6 REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, S. Social Capital: Prospects for a New Concept. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

BAILEY, K. **Methods of Social Research**. 4. ed. New York: Free Press, 2007.

BAPTISTA, V. F. **A ameaça do Leviatã: a antigovernança e a emancipação condicionada na construção do mito da governança pública**. 2016. 441 f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana, Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BESSANT, J. E.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORGES, Catarina T. F. P. **A economia solidária e a responsabilidade social na promoção do desenvolvimento sustentável**: análise da Região Autónoma do Açores. 2009. 88 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Diversidades locais e Desafios Mundiais), ICTE-IUL, Lisboa, 2009.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, p. 11.937, 9 ago. 1943. Seção 1.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho... **Diário Oficial da União**, n. 140, p. 2, 20 jul. 2012. Seção 1.

BUARQUE, C. **O que é apartação**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CARMO, S. A semântica do lixo e o desenvolvimento socioeconômico dos catadores de recicláveis: considerações sobre um estudo de caso múltiplo em cooperativas na cidade do Rio de Janeiro. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 591-606, dez. 2009.

CATTANI, Antonio D. *et al.* (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**. London: Sage, 2006.

COELHO, A. P. F. *et al.* Risco de adoecimento relacionado ao trabalho e estratégias defensivas de mulheres catadoras de materiais recicláveis. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, jun. 2016.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harbard University Press, 1990.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Mediação Judicial**. Brasília: [s.n.], 2016.

CORAGGIO, J. L. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. *In*: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

D'ARAÚJO, M. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

DEBORD, G. **A Sociedade do Espetáculo**. [S.l.]: Projeto Periferia, 2003.

DEUTSCH, M. **The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes**. New Haven: Yale University Press, 1973.

DIOGO, V. **Dinâmicas de inovação social e suas implicações no desenvolvimento espacial: três iniciativas do terceiro sector do Norte de Portugal**. 2010. 171 p. Dissertação (Mestrado em Riscos, Cidades e Ordenamento do Território), Universidade do Porto, Porto, 2010.

ELIAS, N. **A sociedade de indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business**. [S.l.]: New Society Publishers, 1998.

FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007.

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

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

GOEL, S.; BELL, G.; PIERCE, J. The perils of Pollyanna: development of the over-trust construct. **Journal of Business Ethics**, v. 58, p. 203-18, 2005.

HARBERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia**. São Paulo: UNESP, 2014.

IIDA, I.; GUIMARÃES, L. **Ergonomia: projeto e produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Diagnóstico sobre os catadores de resíduos sólidos**. Brasília: IPEA, 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos**. Brasília: IPEA, 2016.

LIBONI, M. T. L. **A empresa de autogestão**: uma visão psicossocial. Maringá: [s.n.], 2002.

LOURENÇO, M. L. **Cooperativismo e subjetividade**: um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária. Curitiba: Juruá, 2008.

MANZINI, E. Making Things Happen: Social Innovation and Design. **Design Issues**, dez. 2013.

MATARAZZO, G.; BOEIRA, S. Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades. *EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 14, 2016.

MATTOS, U. A. de O.; MÁSCULO, F. S. (Orgs.). **Higiene e Segurança do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELO, P.; REGIS, H.; VAN BELLEN, H. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2015.

METELLO, D. G. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias**: o caso da Justa Trama – cadeia solidária do algodão agroecológico. 2007. 146 p. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MIURA, P. O.; SAWAIA, B. B. Tornar-se catador: sofrimento ético-político e potência de ação. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 331-41, 2013.

MOTTA, E. de S. M. G. **A “outra economia”**: um olhar etnográfico sobre a economia solidária. 2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

NASH, J. **Essays on Game Theory**. [S.l.]: Edward Elgar Pub, 1997.

NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. [S.l.]: Princeton University Press, 1944.

OLIVEIRA, A. L. A trajetória de empoderamento de mulheres na economia solidária. **Revista Gênero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, 2005.

ONUMA, F. M. S.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Auto-gestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 65-81, março 2012.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring Social Capital in five Communities in NSW. **Journal of Applied Behavior Science**, v. 36, p. 23-42, 2000.

PAULA, A. P. P. *et al.* Economia Solidária e a questão do imaginário: em busca de novas perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, 2011.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIBEIRO, S. D.; MUYLDER, C. F. Economia solidária: em busca dos elementos essenciais de sustentabilidade e solidariedade. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 21, n. 71, 2014.

SAWAIA, B. O sofrimento ético-político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. *In*: SAWAIA, B. **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 97-118.

SEHNEM, A.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social no extremo Oeste catarinense. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 74, 2015.

SERAFIM, M.; ANDION, C. Capital espiritual e as relações econômicas: empreendedorismo em organizações religiosas. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 564-579, 2010.

SILVA, P. E. A. *et al.* Capital social em rede organizacional: uma análise de suas dimensões explicativas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 887-901, 2015.

SINGER, P. Economia solidária versus economia capitalista. **Soc. estado**, Brasília, v. 16, n. 1-2, p. 100-12, dez. 2001.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P.; OLIVEIRA, P. Economia solidária – Entrevista. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 62, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da Teoria Fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

YARN, D. H. **Dictionary of Conflict Resolution**. São Francisco: Jossey Bass, 1999.



# REFLEXÕES SOBRE POSSÍVEIS CATEGORIAS DE INDICADORES PARA O PROCESSO DE DESINCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS E SOLIDÁRIOS

*Viviane da Silva Serafim*

*Maxwell Daniel de Freitas*

*Naiara Gonçalves de Freitas*

*Jean Carlos Machado Alves*

**RESUMO:** O processo de incubação é formado basicamente por três etapas: pré-incubação, incubação e desincubação, sendo a última a etapa mais crítica, devido à escassez de uma metodologia unificada e de consenso na tomada de decisão. Este artigo visa analisar, a partir da experiência da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP), como se pode construir uma metodologia para auxiliar na escolha da desincubação/graduação de um empreendimento social. Como metodologia, este artigo optou pela pesquisa-ação, com observante participante e visitas *in loco* aos empreendimentos incubados, bem como a experiência dos autores na incubadora. Assim, com base na realidade da INCOP, este artigo propõe um novo modelo para acompanhamento das atividades de incubação que auxilie na consolidação de categorias a serem refletidas no processo de desincubação de um empreendimento. Ademais, sugere-se que este

artigo possa auxiliar outras incubadoras que necessitam de um modelo genérico para auxiliar no processo de desincubação.

**Palavras-chave:** Desincubação. Economia solidária. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. Empreendimentos sociais e solidários.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, existem várias iniciativas que trabalham em prol de uma sociedade justa, economicamente viável e sustentável; dentre elas há as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que desenvolvem seus trabalhos com os empreendimentos sociais e solidários que se baseiam na filosofia da economia solidária (ECOSOL). A ECOSOL é definida por Singer (2002) como um modelo de produção e distribuição alternativo ao modelo capitalista e que une o princípio de uso e posse dos meios de produção e da distribuição.

O modelo de trabalho das incubadoras varia de organização para organização, mas durante um processo de incubação, os empreendimentos são submetidos, basicamente, a três etapas: pré-incubação, incubação e desincubação. A etapa de pré-incubação se trata do momento em que se realiza um pré-diagnóstico e se desenvolve o plano de incubação. Em sequência, há a etapa de incubação, na qual se utilizam ferramentas e técnicas para o desenvolvimento do empreendimento; por fim, a etapa de desincubação ou graduação do empreendimento. Esta última ocorre quando o empreendimento

adquire maior maturidade, principalmente gerencial, e consegue fazer sua gestão de forma a garantir sua sobrevivência com metodologias sustentáveis.

Uma das dificuldades para as incubadoras é o processo de desincubação/graduação. Esta dificuldade se dá, dentre outros motivos, pela escassez de material disponível, ou seja, apesar de várias incubadoras realizarem de alguma forma esse processo, há uma dificuldade de encontrar uma sistematização sobre o processo, o que o torna, assim, um impasse, pois não há uma metodologia unificada e sistematizada que possa guiá-los nesse processo. Existem aspectos que não são facilmente mensuráveis por indicadores quantitativos, como a confiança, a unicidade do grupo, isto é, o apoio fornecido e o conhecimento tácito coletivo (ou seja, o conhecimento construído na prática diária das relações do grupo).

Assim, nasce a indagação, conforme aponta França Filho (2012, p. 29): “Se há outros resultados (além de econômicos) que podem ser extraídos dessas experiências, quais são eles? Como enxergá-los? Em seguida: como compreendê-los? Depois, talvez: como medi-los, mensurá-los?”.

Tentando responder a estas provocações, este artigo visa analisar, a partir da experiência da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP UFOP), como se pode construir uma metodologia para auxiliar na escolha da desincubação/graduação de um empreendimento social.

Partindo disso, o artigo apresenta uma proposta para auxiliar no acompanhamento do empreendimento

durante a incubação e que sirva de material norteador para a desincubação por meio de algumas categorias para fomentar a reflexão, a avaliação e a classificação dos empreendimentos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Economia solidária e empreendimento solidário**

A expressão economia solidária (ECOSOL) ou economia popular solidária (EPS) é relativamente nova. De acordo com Silva *et al.* (2013), o conceito de ECOSOL, sua origem ou desenvolvimento são trabalhados por pesquisadores como Wellen (2012), Gaiger (2009), Laville e Gaiger (2009), França Filho e Laville (2004), Eid (2004), Coraggio (2003) e Singer (2000; 2002), dentre outros. Todos convergem para sua origem na América Latina na década de 1990, por iniciativa dos próprios cidadãos, consumidores e produtores, que fizeram e criaram várias atividades econômicas planejadas segundo princípios de cooperação, autonomia e autogestão democrática.

Segundo Silva *et al.* (2013) e Laville e Gaiger (2009), a ECOSOL é um conceito utilizado em vários territórios, com significados variados do conceito de solidariedade – contudo, criticando o individualismo utilitarista que caracteriza o comportamento econômico predominante nas sociedades de mercado. Percebe-se que, por ser um conceito relativamente jovem e amplamente utilizado,

algumas de suas acepções podem variar dependendo do autor, mas seus princípios de solidariedade, cooperação, autonomia e autogestão democrática são praticamente dogmáticos.

Quanto aos empreendimentos econômicos solidários, segundo Lussi e Shiramizo (2013, p. 34) compreendem as “diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação dos trabalhadores com princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Aglutinando indivíduos excluídos do mercado de trabalho [...]”. Essas modalidades de organização econômica geram, segundo esses autores, um exercício de compartilhamento de poder entre seus membros participantes, o que os leva a tomar decisões de forma participativa e coletiva, estimulando-os a exercer a voz ativa em seus empreendimentos, gerando valores tais como cooperação, solidariedade, confiança, compartilhamento de informações, dentre outros que dialogam com os preceitos da economia solidária.

## **2.2 Extensão universitária e ITCPs**

De acordo com Paula (2013), das três dimensões constitutivas da universidade, a extensão foi a última a surgir, apresentando uma natureza interdisciplinar, realizada, em sua maioria, além das salas de aulas e dos laboratórios, voltada ao atendimento de um público variado e heterogêneo. Ainda segundo o autor, a extensão universitária, em sua origem – na Inglaterra da segunda metade do século XIX –, difundiu-se pelo continente

européu e expressou o engajamento da universidade num movimento mais geral, que envolveu diversas instituições (Estado, Igreja, partidos) que buscavam, cada qual à sua maneira, oferecer contrapontos às consequências mais nefastas do capitalismo.

Dentre as ações extensionistas, existem as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) que, de acordo com Singer (2002), podem ser classificadas como organizações acadêmicas formadas por professores, alunos de graduação e pós-graduação e funcionários de formação multidisciplinar, de modo a auxiliar na incubação de cooperativas e grupos de produção associada. Consoante a isso, Bocayuva (2001) as define como serviços e ações pautados no fomento de setores econômicos socialmente marginalizados no mercado formal de trabalho, visando construir oportunidades e iniciativas para a geração de trabalho e renda.

Guerreiro *et al.* (2004) e Bocayuva (2001) comentam que as ITCPs, no Brasil, tiveram sua origem em 1992, a partir do programa Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, idealizado pelo sociólogo Herbert de Souza, para que se conseguisse atender as necessidades das camadas populares por trabalho e renda. No que se refere à origem das ITCPs, Fraga (2012) aponta que a primeira ITCP surgiu derivada da ideia das incubadoras de empresas. Mas, para este surgimento, a autora aponta que as ITCPs assumiram como pressuposto o processo de reorganização da extensão incentivado pelo processo de redemocratização, bem como pela mobilização de uma parcela da universidade diante do desemprego e da miséria e, por fim, pelo aumento do financiamento do

governo Lula por meio da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

Conforme observado acima, além do papel de prestar assessoria para os empreendimentos, outro viés a ser analisado é o papel de intercambiar os saberes entre a universidade e a comunidade local. Para tanto, Mendonça e Silva (2002) chamam a atenção para o fato de que poucas pessoas têm acesso direto aos conhecimentos denominados “exclusivos” da universidade e, desta forma, a extensão universitária torna-se um instrumento imprescindível para a democratização do acesso a esses conhecimentos emulsificados, bem como para a reestruturação da função social da própria universidade.

Em suma, percebe-se que as atividades extensionistas vão além de uma simples prática curricular, ao passo que servem como ambiente que proporciona crescimento individual de seus formadores e auxilia na formação profissional dos mesmos. Portanto, para Lima *et al.* (2017), o papel da extensão é o de ser um braço do meio acadêmico que atua dentro de uma realidade local e que, ao passo que a modifica, é também modificada pela convivência com os atores sociais, a vivência cultural e política.

### **2.3 Metodologias do processo de incubação**

O modelo de incubação proposto pelas ITCPs apresenta uma metodologia participativa que tem por finalidade um acompanhamento sistemático pautado no diálogo com todos os grupos envolvidos, que buscam

fomentar e apoiar os empreendimentos. Logo, busca-se através do processo de incubação fortalecer e potencializar os EES de forma que estes adquiram autonomia econômica e social.

Para Silva, Barbosa e Albuquerque (2013), é necessário ressaltar que os focos de todo o processo de incubação dos empreendimentos devem ser pautados na ECOSOL e em suas premissas, perspectivas e atuações. Apenas após sua compreensão por parte dos envolvidos, é possível desenvolver realmente o processo de incubação dos EES. Tais processos devem ser fundamentados num apoio técnico-social para que seja possível a sustentabilidade do empreendimento incubado.

Dito isso, é papel da incubadora promover a gestão e o monitoramento do processo de incubação, o que implica construir um plano de ação específico para cada empreendimento trabalhado. Embora passem pelas respectivas etapas de pré-incubação, incubação e desincubação, todos apresentam perspectivas, objetivos e necessidades diferentes.

Sendo assim, Lechat e Barcelos (2008) enfatizam que, para que essas três etapas do processo de incubação obtenham sucesso, a comunicação deve ocorrer de forma clara e constante, de forma a envolver tanto a equipe que assessora quanto os futuros cooperados/associados. Percebe-se a importância do compartilhamento de informações entre incubadora e empreendimento incubado durante o período de incubação.

A etapa de pré-incubação pode ser definida, segundo Brasil, Silva e Brasil (2015), como um período utilizado para identificar e desenvolver conhecimento mútuo

entre o grupo que será incubado e a equipe responsável pela incubação. Como consequência, tem-se uma co-construção de um diagnóstico que auxiliará no plano de incubação a ser executado no empreendimento.

Já na etapa de incubação, ocorre o desenvolvimento dos instrumentos necessários para capacitação, orientação e assessoramento com o intuito de promover a estruturação e a sustentabilidade dos EES. Para Brasil, Silva e Brasil (2015), o plano de incubação desenvolvido na etapa anterior deve ser aplicado e avaliado sistematicamente durante a fase de incubação. Já para Nunes (2009), é nessa etapa que devem ocorrer cursos, oficinas e atividades de que o grupo deve participar como forma de aprimoramento das ações que serão desenvolvidas dentro do empreendimento após o término do período de incubação.

Finalizada a etapa anterior, que tem entre seus objetivos a busca da sustentabilidade do empreendimento incubado em todas as suas dimensões, inicia-se o processo de desincubação, isto é, a graduação do empreendimento incubado. Para Nunes (2009), a fase de graduação não deve ter um prazo pré-estabelecido, e só deve ocorrer quando o grupo estiver apto à prática da autogestão. Desse modo, o processo de desincubação só deverá ocorrer quando o EES possuir conhecimento e habilidade suficiente para a busca de sua própria sustentabilidade através da ECOSOL.

Nesse ponto, para Brasil, Silva e Brasil (2015), é preciso cautela, pois não se deve ter como base as fases vencidas nos processos anteriores para haver a desincubação, ou mesmo imaginar que esta seja um

resultado natural quando vencido o planejamento que foi formulado. Visto isso, é importante que a graduação seja o resultado do relacionamento entre todas as fases do processo de incubação, e não apenas o resultado da sucessão de passos que ocorrem de forma automática, envolvendo a sensibilidade do grupo responsável pela incubação e dos que se encontram incubados.

Em suma, é importante destacar que todos os empreendimentos incubados, mesmo considerando que haja diferentes níveis de amadurecimento entre eles, todos de alguma forma passam pelas etapas que foram abordadas em seu processo de incubação. Cada uma delas apresenta uma necessidade peculiar ligada à capacidade de absorção, por parte do empreendimento, das atividades ministradas durante o período de incubação.

A fase de desincubação, conforme apresentado anteriormente, consiste em eliminar de forma gradual o apoio técnico-social ofertado, de maneira que este processo deve ser guiado por elementos considerados nos âmbitos sociais, políticos e econômicos. Assim, originou-se a necessidade por parte das incubadoras de desenvolver critérios que busquem orientar quando o processo de graduação do EES ocorre e, por conseguinte, melhorar num ciclo contínuo o processo de incubação.

É este aspecto que torna o processo de grande complexidade, pois há uma enorme dificuldade ligada à detecção de qual é o momento em que esse vínculo entre o empreendimento e a incubadora deve ser desfeito. Dentre esses fatores, podemos citar a dificuldade

de fixar uma data limite para que esse processo ocorra e o receio por parte das incubadoras quanto às condições de sobrevivência dos EES quando estes se encontrarem fora de seus cuidados.

Outro desafio no processo de desincubação é que, apesar de ser uma pauta discutida em reuniões e atividades de incubadoras, apresenta poucas apresentações organizadas e publicadas cientificamente. Consequentemente, há dificuldade de encontrar materiais acadêmicos que permitam mensurar a capacidade de sustentabilidade do empreendimento e que, consequentemente, possibilitem a sua graduação.

Tal situação pode se originar da falta de uma incisiva construção e do compartilhamento de conhecimento e informação entre os grupos envolvidos. Como resultado, a falta de gestão da informação e do conhecimento revela-se na desincubação, tornando a efetivação dessa etapa muitas vezes mais intuitiva do que realmente pautada por uma análise aprofundada da sustentabilidade do empreendimento.

A utilização desses modelos de gestão para sobrevivência de um empreendimento é defendida por Amorim e Tomael (2011) como fundamental para que se alcancem níveis de gestão informacional e de conhecimento que atendam às necessidades de desenvolvimento, a fim de que qualquer tipo de organização possa se manter ativa.

É dentro desse contexto que Valentim (2003) enfatiza que a gestão do conhecimento pode ser considerada um conjunto de estratégias que visa criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento. Ela permite o estabelecimento de fluxos que garantam que a informação

seja processada em tempo e formato adequados, como forma de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. Lembrando que a gestão do conhecimento busca se atentar às informações oriundas de seus colaboradores, ou seja, as experiências e aprendizagens que o grupo desenvolve no decorrer de suas atividades.

Em contrapartida, Cianconi (2003) afirma que a gestão da informação deve consistir num processo em que se podem incluir todos os possíveis valores da informação, de modo que se possa definir qual a real necessidade da informação e, *a posteriori*, adequá-la às etapas de coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações. Tem-se o objetivo de buscar apoiar o desenvolvimento de atividades e da tomada de decisão dentro do ambiente corporativo, de maneira a desenvolver uma cultura positiva em relação ao compartilhamento e à socialização do conhecimento. Assim, a gestão visa trabalhar com as informações de forma mais tangível que a gestão do conhecimento.

É possível perceber que esses dois modelos de gestão convergem devido ao fato de ambos buscarem subsidiar as atividades desenvolvidas e a tomada de decisão dentro do ambiente organizacional de forma geral. Especificamente no caso dos EES, a utilização da gestão do conhecimento e da gestão da informação pode desencadear resultados melhores nas tomadas de decisões e ações por parte da incubadora. Esses dois modelos de gestão apresentam possibilidades de trabalhar todos os recursos disponíveis para atingir amplamente todos os objetivos estratégicos que foram traçados no plano de incubação.

Contudo, se esses dois modelos de gestão permitem que informações sejam retidas e trabalhadas de maneira mais efetiva, para Bornemann e Sammer (2003) grande parte destas abordagens acabam falhando no quesito mensuração. Isso se dá principalmente pela dificuldade existente em medir ativos intangíveis, como no caso do conhecimento, por exemplo, e que, por conseguinte, se apresentam muitas vezes de forma subjetiva.

Dada a grande relevância do controle de informação não somente para analisar os resultados obtidos no processo de incubação, os indicadores tornam-se uma ferramenta chave para as ITCPs. Nota-se que eles permitem que as informações, dados e conhecimentos gerenciados sejam mensurados; através deles, é possível compreender de forma enfática em qual situação os grupos se encontram, principalmente em relação à sua sustentabilidade.

Assim, desenvolver e aplicar uma metodologia de indicadores para acompanhar o desenvolvimento dos diferentes EES torna-se imprescindível. É importante ressaltar que, ao considerar esses indicadores no processo de desincubação, eles devem ser adaptáveis dentro da realidade de cada empreendimento incubado. Isso se deve ao fato de que os elementos que determinam a sustentabilidade de um EES podem variar de acordo com as características específicas que cada um apresenta.

No que diz respeito à sua definição, Kraychete (2012) destaca que os indicadores estão subordinados a um objetivo social e que, ao escolher indicadores, pressupõe-se a escolha de um ponto de vista do que é bom e

desejável. Não se trata de uma escolha meramente técnica ou econômica, mas principalmente de valor ético e político.

Por parte das ITCPs, trabalhar com indicadores de processo, progressão e impacto fornece elementos que ocasionam melhorias no acompanhamento e monitoramento do empreendimento. Isso permite avaliar os resultados alcançados e reavaliar a metodologia aplicada, possibilitando não apenas saber o momento em que a etapa de desincubação deve ocorrer, mas também possíveis correções ainda durante o processo de incubação.

Sendo uma forma de avaliação de sobrevivência dos EES, é importante salientar que a utilização de indicadores como forma de avaliar a sustentabilidade requer, além de uma fundamentação científica, uma fundamentação de sua utilidade em nível social. Em outras palavras, para realmente serem validados, esses indicadores precisam englobar todos os grupos envolvidos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

As atividades da INCOP são baseadas na relação e na proximidade entre os pesquisadores e os membros dos empreendimentos. Assim, esta proximidade pode ser definida como uma prática da metodologia da pesquisa-ação. De acordo com Thiollent (2003), a pesquisa-ação trata-se de uma pesquisa social em que pesquisador e participantes se envolvem de modo cooperativo ou participativo para resolver um dado problema que emergiu da situação em estudo.

Vale destacar que os autores participaram ativamente de todas as etapas de incubação dentro da INCOP, o que despertou a necessidade de se discutir e refletir de forma estratégica o processo de desincubação dentro da própria incubadora, fato por vezes discutido mas pouco estruturado através de modelos ou reflexões acadêmicas. Para tanto, alinhada com a pesquisa-ação, foi feita uma observação participante. Desta forma, o pesquisador pode participar da realidade em questão como um *insider* (um indivíduo que faz parte do fenômeno observado) e capturar a essência do fenômeno em locais em que os verdadeiros participantes ajam de forma natural e espontânea (ROCHA; ROCHA, 2013).

Logo, os pesquisadores deste trabalho tiveram a oportunidade de compartilhar cotidianamente das nuances vividas pelos membros da incubadora e dos empreendimentos, acompanhando os desdobramentos de cada situação. Os dados foram sistematizados por meio de relatórios quinzenais e semanais, elaborados pelos membros da INCOP.

Partindo deste pressuposto e de uma análise qualitativa, este artigo visa compreender, por meio de um estudo de caso, as experiências da INCOP com a desincubação. No que tange a estudo de caso, Yin (2001) aponta que ele representa uma investigação empírica que envolve etapas que vão desde o planejamento, a coleta e a análise de dados para compreender uma dada situação.

Em suma, para compreender sobre a metodologia de incubação e precisamente sobre o processo de desincubação, foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais; houve a participação em reuniões e atividades/

eventos organizados pela INCOP, eventos relacionados à temática da ECOSOL/ITCPs e intercâmbios com outras incubadoras. Outra atividade realizada rotineiramente foram visitas *in loco* aos empreendimentos e entrevistas informais com os membros, no intuito de coletar dados e impressões sobre o processo de incubação.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP (INCOP)**

O Laboratório de Extensão Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP) surgiu no final de 2011 sobre os princípios da economia solidária, com o objetivo de disseminar essa filosofia a partir do processo de incubação de grupos, associações e/ou cooperativas populares nas regiões dos três *campi* da Universidade: João Monlevade, Mariana e Ouro Preto. A incubadora tem como base a autogestão, pois acredita que, como num empreendimento solidário, o poder de decisão deve ser distribuído entre todos os membros do grupo, ou seja, não existe uma pessoa ou um pequeno grupo que comanda todas as atividades.

Desde 2017, devido a questões organizacionais, estruturais e financeiras, a INCOP tem atuado somente em João Monlevade. Sua composição, multi e interdisciplinar, é de docentes, técnicos e discentes, dos cursos de Sistemas de Informação, Engenharia Elétrica,

Engenharia da Computação e Engenharia de Produção. Atualmente, desenvolve suas atividades de incubação com cinco empreendimentos nas áreas de nutrição, artesanato, saúde mental, reciclagem e finanças solidárias.

Os discentes são divididos em grupos de trabalho que variam entre dois e três membros, e cada grupo é orientado por um professor que auxilia nas atividades junto ao empreendimento. O grupo de trabalho responsável por cada empreendimento realiza visitas periódicas para melhor integração entre associados/cooperados e INCOP, facilitando o desenvolvimento das atividades. O tempo de incubação é de aproximadamente dois anos, e pode variar de acordo com a demanda de cada organização.

## **4.2 Desafios da INCOP para a desincubação**

Embora seja uma incubadora nova, a INCOP já se deparou com a necessidade de refletir sobre a consolidação de uma metodologia para lidar com o processo de desincubação e pós-desincubação com alguns empreendimentos assessorados. Alguns motivos que levaram à desincubação dos empreendimentos foram: comum acordo entre a incubadora e o empreendimento, por acreditarem que chegaram a um impasse no próprio processo de convivência; avanço da maturidade do empreendimento, que não carece mais da assessoria integral, isto é, assessoria com grande frequência por parte da INCOP; decisão da incubadora devido à resistência

do empreendimento em dar abertura para membros da incubadora, dificultando o desenvolvimento do trabalho (dificuldade nas relações interpessoais), entre outros.

Mesmo com os motivos citados acima, a tomada de decisão para a desincubação ainda é um processo crítico. Por vezes, chega-se à conclusão sobre a desincubação por meio da sensibilidade dos membros (discentes e orientadores) que atuam com o empreendimento; porém, conversar com os empreendimentos sobre esta etapa é conflitante, posto que nem sempre acreditam que estejam prontos para serem “graduados”. Em alguns casos, os próprios membros dos empreendimentos criam uma relação pessoal com os membros da incubadora e vice-versa. Este fato acaba implicando indiretamente o processo de tomada de decisão, uma vez que as relações de amizade (convivência) acabam influenciando a percepção final se o empreendimento está apto ou não para a desincubação.

Para tomar uma decisão baseada não somente na questão afetiva, uma tentativa seria investir na criação de parâmetros, indicadores que ajudassem a resguardar e auxiliar na análise sobre a conjuntura em que se encontra um dado empreendimento. É válido inferir que as percepções individuais também possuem lugar de destaque na análise, mas neste caso elas complementaríamos os dados obtidos, e assim se chegaria ao processo de desincubação não apenas com base em impressões pessoais.

Por um lado, uma grande dificuldade da INCOP é que, atualmente, a própria literatura é vaga sobre como se deve avaliar se o empreendimento está apto ou não

à graduação. Desta forma, a INCOP, para auxiliar neste processo, elabora relatórios quinzenais e mensais. O quadro 1 apresenta um modelo de relatório.

### Quadro 1 – Modelo de relatório

<b>Relatório das atividades no empreendimento incubado</b> <b>Data: colocar o período (quinzenal ou mensal)</b>
<b>Nome do empreendimento:</b>
<b>Alunos responsáveis pelas visitas/acompanhamento:</b>
<b>Descrição das atividades:</b> neste campo, devem ser relatadas todas as informações coletadas e atividades desenvolvidas dentro do período a que se refere o relatório.
<b>Demandas e dificuldades encontradas:</b>
<b>Planejamento de atividades futuras:</b> o grupo de trabalho deve listar todas as atividades a serem realizadas no curto prazo, com no máximo um mês.

Fonte: INCOP (2018).

Este modelo de relatório, apresentado ao professor orientador, demonstra os pontos que cada grupo de trabalho preenche com base nas visitas realizadas. Na prática, são feitos três relatórios por mês, sendo dois quinzenais e um mensal. O relatório mensal é um compilado das informações mais importantes e relevantes dos dois quinzenais.

Uma das questões quanto ao uso dos formulários é que, por vezes, os discentes se revezam na redação do relatório e, por isso, cada um é redigido de uma forma. Isto se torna uma limitação, pois alguns relatórios são

bem detalhados, enquanto outros são sucintos (e muitas informações se perdem).

Outro ponto que vale ser destacado é que o relatório não é apresentado para os membros do empreendimento. Acredita-se que se as demandas e dificuldades encontradas, bem como o planejamento de atividades futuras fossem discutidos com os membros dos empreendimentos, poderia ser maximizada a percepção do trabalho da INCOP junto ao grupo. Isto propiciaria um processo mais integrador, uma vez que os próprios membros do empreendimento teriam a chance de construir, junto com os alunos, as soluções dos problemas e auxiliar no planejamento das próprias atividades futuras. Esta junção seria benéfica ao passo que o próprio empreendimento se tornaria mais participativo e conseguiria avaliar mais de perto as ações desenvolvidas pela INCOP (o que auxiliaria ambas as partes a ter a percepção do que já foi feito no empreendimento).

Outra questão conflitante é que, por não haver uma cultura de compartilhar as informações com os membros dos empreendimentos, por vezes os mesmos sentem que o projeto não está evoluindo, isto é, tendo avanços significativos. Isso se intensifica muitas vezes pela rotatividade dos alunos, que se desligam da incubadora e dos empreendimentos devido a estágios, formatura ou mesmo a participação em outros projetos, dentre outros motivos. Com as saídas, às vezes repentinas, muita informação se perde, pois nem sempre há tempo hábil para repassá-las entre a saída e a chegada de um novo membro.

Logo, a rotatividade acaba interferindo no processo de desincubação, à medida que a saída significa

muitas informações perdidas. Esta perda ocorre porque, embora existam muitos relatórios, pela particularidade de preenchimento de informações de cada membro e o não compartilhamento com o grupo incubado, isso se torna um fator que condiciona a difícil categorização de um empreendimento para a desincubação.

Em suma, percebe-se que, embora a INCOP apresente os relatórios como instrumento de auxílio para o acompanhamento das atividades e para a desincubação, seria possível fazer algumas modificações para amplificar sua área de atuação. Logo, a própria INCOP pode desenvolver algumas estratégias para auxiliar a si mesma no processo de graduação/desincubação do empreendimento.

### **4.3 Sugestões de estratégias para graduação/desincubação do empreendimento**

Com base nos relatos acima, a seguir serão tratados alguns pontos a fim de direcionar os esforços para o avanço e a consolidação da graduação de um empreendimento.

#### **4.3.1 Estratégias de acompanhamento para incubação**

Para melhorar a eficiência do relatório utilizado atualmente e das informações coletadas, sugere-se a aplicação de um novo formato, como mostrado no quadro 2.

## Quadro 2 – Novo modelo de relatório

<b>Relatório das atividades no empreendimento incubado</b> <b>DATA: Colocar o período (quinzenal ou mensal)</b>						
<b>Nome do empreendimento:</b>						
<b>Alunos responsáveis pelas visitas:</b>						
<b>Descrição das atividades:</b>						
<b>Demandas e dificuldades encontradas:</b>						
<p>Neste campo, deve-se relatar todas as dificuldades que ocorreram durante a realização das atividades. Aplicar a ferramenta dos 5 Por quês para entender a origem de cada problema. Após fazer a pergunta (por quê) cinco vezes, há a possibilidade de se achar a raiz do problema. Com base nisso, a partir da causa se poderá aplicar um plano de ação a ser aplicado junto com o empreendimento para planejar as ações a serem tomadas.</p>						
<b>O quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
<b>Planejamento de atividades futuras:</b>						
<p>O grupo de trabalho deve listar todas as atividades a serem realizadas no curto prazo, com no máximo um mês. Os alunos devem montar e mostrar o plano de ação para os membros dos empreendimentos para as atividades futuras de modo que seja uma construção coletiva</p>						
<b>O quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como pode se observar no quadro 2, a mudança proposta contemplará uma maior interação com os membros. A ideia é que os alunos elaborem junto com os membros dos empreendimentos planos de ações a serem executados e juntos, de forma sistemática, possam descobrir a origem dos problemas.

Para auxiliar no processo de desincubação, este novo modelo seria assertivo por permitir maior abertura com o empreendimento. Com *feedbacks* mensais sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas, a interação dos membros e dos alunos será maior. Isto também auxiliará no problema da rotatividade, pois uma vez que o empreendimento ajudará a construir os planos de ações, caso os alunos venham a se retirar da incubadora, os membros do grupo incubado estarão mais engajados e auxiliarão na própria transição.

Vale ressaltar que, além disso, é extremamente necessário que os relatórios sejam devidamente armazenados na pasta do empreendimento dentro do *Dropbox* da INCOP, e que uma versão do relatório possa ser entregue ao empreendimento, seja por meio físico ou digital (dependendo da preferência e da realidade de cada grupo incubado).

Esta forma de *feedback* por relatórios de construção coletiva, em geral, é mais rápida do que os seminários anuais entre os membros dos empreendimentos e a incubadora, e pode contribuir para a elaboração de planejamentos estratégicos semestrais ou anuais.

A realização destes planejamentos com o grupo servirá como termômetro para alinhar os interesses do empreendimento e da incubadora em busca de uma

parceria satisfatória para ambos os lados. Por outro lado, destaca-se que, para cada empreendimento, deve-se elaborar um planejamento de forma singular, considerando as particularidades de cada grupo.

Por conseguinte, espera-se que estas alterações no acompanhamento das atividades facilitem a gestão das informações durante todas as etapas do processo de incubação. Não obstante, apenas estas mudanças ainda não são suficientes para auxiliar no processo de desincubação de maneira isolada. Sendo assim, sugere-se que algumas categorias sejam analisadas com os membros da incubadora e do empreendimento para que, de fato, se possa chegar à conclusão de que um empreendimento está apto ou não para a desincubação.

#### **4.3.2 Categorias para auxiliar na criação de indicadores no processo de desincubação/graduação**

Com base nas limitações da INCOP e na adequação dos novos formulários, pretende-se obter dados mais apurados para auxiliar o processo de desincubação.

Partindo deste pressuposto e com base na obra de Brasil, Silva e Brasil (2015), foram criadas e adaptadas categorias para indicar questões centrais que devem ser analisadas no que concerne à decisão da desincubação de um empreendimento. O quadro 3 mostra as categorias que foram sistematizadas.

### Quadro 3 – Proposta de categorias para critério de desincubação

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Métrica de avaliação</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Comentário</b>
<b>Apoio</b>	Envolvimento com outros EES	A partir da data de incubação houve a formação de alguma parceria com outros grupos? Número de parcerias feitas.	Seria firmado entre empreendimento e incubadora um número que seria interessante para o grupo.	Avaliar a participação entre os EES e verificar as parcerias que foram feitas.
	Capacitação técnica	Presença nas formações internas ministradas pela incubadora e por parceiros	Participação dos empreendimentos nos eventos	Avaliar se o grupo se encontra apto a aplicar os conhecimentos advindos das formações e se elas foram assimiladas. Aplicar questionários para avaliar a percepção dos membros sobre as formações e palestras.
	Redes	Acompanhar a participação do EES em movimentos sociais.	Participação espontânea dos empreendimentos em eventos e fóruns voltados principalmente para formações associadas a ECOSOL.	Avaliar se o empreendimento se encontra articulado com os fóruns e organizações e entidades de fomento da ECOSOL.
<b>Comercialização</b>	Variedade/qualidade dos produtos	Aplicar um questionário de satisfação para avaliar a percepção do cliente sobre a qualidade do produto	Coletar as informações e obter o índice de satisfação estipulado pelo empreendimento.	É importante verificar se o empreendimento tinha como objetivo aumentar a variedade e a qualidade do produto.
		Estabelecer uma meta para o aumento da variedade de acordo com a necessidade de cada empreendimento.	Alcançar a meta estipulada.	
	Estratégias de divulgação.	Utilização dos principais meios de comunicação para a divulgação do produto/serviço.	Desenvolver e capacitar os membros para que assim eles adquiram autonomia para administrar os meios de divulgação do EES.	A partir da formação verificar se os membros estão conseguindo ter uma independência na divulgação dos produtos.
	Dificuldades na comercialização	Participação de feiras e eventos da ECOSOL	Acesso a feiras e eventos de ECOSOL	Verificar se os empreendimentos conseguem de forma autônoma se articular para a participação em feiras e eventos de ECOSOL.

<b>Infraestrutura</b>	Espaço físico	Verificar se o EES possui um espaço locado ou próprio que ele possa utilizar para a realização de suas atividades.	O EES ter meios para garantir um espaço que garanta a sustentabilidade de suas ações.	Verificar se empreendimento possui sede própria ou se ele possui um planejamento para adquirir a sede, bem como se existe condição financeira para arcar com o aluguel do espaço.
	Equipamentos	Verificar se o EES possui equipamentos básicos para o seu funcionamento.	O empreendimento consegue adquirir os equipamentos necessários de forma autônoma.	Verificar se o empreendimento possui recurso financeiro para garantir a compra/manutenção dos equipamentos ou tem uma parceria consolidada para a obtenção dos mesmos.
	Captação de recurso financeiro	Averiguar se o empreendimento tem formas de obter capital, por meio de projetos isolados, editais, parcerias.	O empreendimento possui autonomia financeira	Verificar se o empreendimento dispõe de recursos financeiros sólidos ou é "refém" de algumas parcerias para sobreviver.
<b>Organização interna</b>	Documentação	Apurar se o empreendimento dispõe de atas para reuniões, estatuto, controle de caixa, regimento interno, registros e licenças.	O empreendimento entende a importância e faz uso dos documentos.	O empreendimento consegue elaborar e fazer uso da documentação.
	Reuniões e assembleias	Ocorrência de reuniões e assembleias regularmente por parte do empreendimento.	O empreendimento consegue se articular de forma autônoma para organização de reuniões internas.	Os membros entendem a importância das reuniões e assembleias, comparecendo e participando efetivamente das mesmas.
	Rotatividade	Averiguar a existência de rotatividade dentro do EES.	O empreendimento possui baixa rotatividade de membros e de pessoas entre os cargos da diretoria.	Se existe muita rotatividade, isso evidencia que o grupo está desalinhado, o que gera sérios problemas internos, como: falta de comunicação, desunião, perda de informações e entre outros.
<b>Engajamento com a ECOSOL</b>	Pilares da ECOSOL	Acompanhar se nas relações do cotidiano os valores da ECOSOL são aplicados dentro do empreendimento.	O empreendimento entende os pilares desta filosofia e fomenta estas práticas ao seu redor.	Os pilares são: autogestão, solidariedade, cooperação, atividade econômica. O intuito é perceber se os membros durante sua rotina de trabalho utilizam destes princípios.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) e adaptado a partir de Brasil, Silva e Brasil (2015).

Vale declarar que as categorias apresentadas sugerem a criação de possíveis indicadores que servem apenas para nortear o processo decisório; assim, para cada empreendimento, deve-se levar em conta sua especificidade para a tomada de decisão.

As impressões pessoais da equipe de trabalho (discentes e docentes) que trabalham diretamente com os empreendimentos incubados também devem ser consideradas, visto que eles são os que de fato acompanham diretamente as atividades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na experiência dos autores atuando no processo de incubação da INCOP, percebeu-se que o processo de desincubação/graduação de um empreendimento ocorre de forma lenta, mas pode variar de empreendimento para empreendimento. Vários fatores devem ser analisados nesta etapa, tais como a necessidade de dados mais refinados sobre o desenvolvimento dos empreendimentos, a escassez de material sobre o assunto e a subjetividade do processo de análise da graduação (em geral, feita pelos integrantes da INCOP que atuam diretamente com o grupo). Isso ocorre devido às características da ECOSOL, muito mais qualitativas que quantitativas.

Consoante a isso, propõe-se uma reformulação na metodologia de incubação da INCOP, para melhoria e tratamento dos dados de desenvolvimento dos empreendimentos através de uma adaptação no modelo de

relatório em uso. Esta mudança propiciará uma maior abertura no diálogo entre alunos e membros dos empreendimentos. Assim, ambos poderão estar mais unidos e participativos para o planejamento das ações, posto que o próprio empreendimento será responsável por ajudar na elaboração dos dados e corresponsável pelas atividades a serem desenvolvidas.

A partir da coleta desses dados de forma mais eficiente, será possível criar e adaptar categorias para a definição de indicadores que poderão apontar se o empreendimento está apto para a etapa de desincubação/graduação.

É válido inferir que as categorias a serem analisadas para a desincubação sugeridas foram pensadas a partir da realidade desta incubadora. Desta forma, o modelo é uma forma genérica e pode ser adaptado a outras incubadoras, pois cada uma apresenta uma realidade. Nota-se também que cada atributo deve ser repensado de acordo com a particularidade de cada empreendimento em estudo.

Em suma, acredita-se que este artigo avançou, mesmo que minimamente, ao refletir sobre a desincubação e seus entraves dentro das incubadoras. Não é o objetivo deste trabalho esgotar a discussão sobre esse processo, mas provocar reflexões e novos diálogos sobre o tema. Por conseguinte, este artigo, além de auxiliar no processo de acompanhamento da incubação, serve de base teórica para futuras pesquisas mais aprofundadas sobre o processo de desincubação. Com base nisso, para trabalhos futuros, sugere-se um estudo sobre a aplicação do modelo numa situação real para avaliar

sua aplicabilidade prática. Outro ponto seria a criação e a explicitação de indicadores numéricos para respaldar as categorias elencadas e medir sua efetividade prática.

## 6 REFERÊNCIAS

AMORIM, F. B; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2011.

BOCAYUVA, P. Incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ. *In*: CAMAROTTI, I.; PETER, S. (Orgs.). **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 235-61.

BORNEMANN, M.; SAMMER, M. Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 2, p. 21-8, 2003.

BRASIL, M. S.; BRASIL, F. S.; SILVA, M. A. S. da. Indicadores no processo de incubação: o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol/UEPG). *In*: CONGRESSO DA REDE DE ITCPs, 4, 2015, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: [s. n.], 2015.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CORAGGIO, J. L. Economia do trabalho. *In*: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 122-8.

EID, F. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária. *In*: DAL RI, Neusa M. (Org.). **Trabalho e educação**: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária. São Paulo: Ideias & Letras, 2004. v. 1, p. 167-88.

FRAGA, L. S. **Extensão e transferência de conhecimento**: as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. 2012. 242f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

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

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Indicadores para a sustentabilidade em economia solidária**: uma questão de utilidade social. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2012.

GAIGER, L.I. Empreendimentos econômicos solidários. *In*: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores; 2003.p.135-42.

GAIGER, L.I. Empreendimento econômico solidário. *In*: CATTANI, A. D. *et al.* (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009. p. 181-7.

GUERREIRO, J. *et al.* Incubadora universitária tecnológica de cooperativas populares: uma proposta de política pública de crédito produtivo. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS*, 14, 2004, Recife. **Anais** [...]. Recife: [s. n.], 2004.

KRAYCHETE, G.; CARVALHO, P. (Orgs.). **Economia popular solidária**: indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2012.

LAVILLE, J.L.; GAIGER, L. I. Economia solidária. *In: CATTANI, A. D. et al.* (Org.). **Dicionário internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009. p. 162-8.

LIMA, A. F. de *et al.* A importância do ensino, pesquisa e extensão na formação profissional. *In: JORNADA IBEROAMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO*, 2, 2017, Natal. **Anais** [...]. Natal: [s. n.], 2017. Disponível em <https://www.even3.com.br/anais/iijorneduc/53150-a-importancia-do-ensino-pesquisa-e-extensao-na-formacao-profissional/>. Acesso em: jan. 2019.

LECHAT, N.M.P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 96-104, jan./jun. 2008.

LUSSI, I.; SHIRAMIZO, C. Oficina integrada de geração de trabalho e renda: estratégia para formação de empreendimento econômico solidário. **Revista de Terapia Ocupacional** da Universidade de São Paulo, v. 24, n. 1, p. 28-37, 26 set. 2013.

MENDONÇA, S. G. L.; SILVA, P. S. Extensão universitária: uma nova relação com a administração pública. **Extensão Universitária: ação comunitária em universidades brasileiras**, São Paulo, v. 3, p. 29-44, 2002.

NUNES, D. **Incubação de empreendimentos de economia solidária**: uma aplicação da pedagogia da participação. São Paulo: Annablume, 2009.

PAULA, J. A. A extensão universitária: história, conceito e propostas. **Interfaces – Revista de Extensão**, v. 1, n. 1, p. 5-23, jul./nov. 2013.

ROCHA, A. R. C.; ROCHA, A. da. Observação participante aplicada a pesquisas em marketing sobre turismo e lazer. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 341-53, dez. 2013.

SILVA, A. R. P.; BARBOSA, M. J. S.; ALBUQUERQUE, F. S. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1189-211, set./out. 2013.

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

SINGER, P. SOUZA, A R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2003.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

WELLEN, Henrique. **Para a crítica da economia solidária**. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.



# DISSEMINAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA ATRAVÉS DO FORTALECIMENTO DA FEIRA DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA DO MÉDIO PIRACICABA

*Jacqueline Paulino*

*Maressa Nunes R. Tavares*

*Maria Laura G. Reis*

*Matheus A. Butinholi*

*Natan S. Laurett*

**Resumo:** A Feira de Economia Popular Solidária tem um papel fundamental de gerar renda para pessoas ou grupos, facilitando a comercialização de diferentes produtos, desde itens da agricultura familiar até cosméticos. A economia popular solidária (EPS) é uma estratégia de desenvolvimento sustentável e solidário, fundamentada na organização coletiva de trabalhadores, com interesse de melhorar a qualidade de vida por meio do trabalho associado, cooperativado ou em grupos informais. Nesse sentido, a Feira do Médio Piracicaba tem desenvolvido esse papel na região, englobando mais de 30 feirantes de 13 cidades do entorno. A Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários (INCOP) realiza trabalhos de assistência sociotécnica a empreendimentos solidários. Assim, o presente trabalho tem como objetivo apresentar as atividades de incubação aplicadas à Feira de Economia Popular Solidária do Médio Piracicaba. Para

tanto, a principal metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, na qual os resultados alcançados são apresentados de forma descritiva. Os eventos, na maioria das vezes, são realizados mensalmente em uma localização central na cidade de João Monlevade, durante dois dias. Entre os resultados alcançados destacam-se a capacitação dos agentes envolvidos, através de formações, e a melhoria significativa no que diz respeito à divulgação das feiras e dos produtos.

**Palavras-chave:** Feira de Economia Popular Solidária. Economia Solidária. Médio Piracicaba. Incubação.

## 1 INTRODUÇÃO

O capitalismo como forma de organização social e econômica traz consigo diversos fatores agravantes que podem interferir na vida da população coberta por esse modelo. Em grande parte, o capitalismo é responsável pela desigualdade social ao priorizar o empresário, ou executivo, em detrimento do trabalhador do chão de fábrica. Por outro lado, a economia solidária traz consigo uma forma de trabalho mais justa e igualitária do que o capitalismo.

Devido a isso, o presente artigo abordará questões relacionadas à economia solidária e seus pilares, e a sua aplicação voltada à Feira de Economia Popular e Solidária realizada no Médio Piracicaba, com a participação de vários agentes colaboradores. Esse novo modelo tem o intuito de criar uma nova vertente que vai além daquilo

que o capitalismo pode propor aos pequenos artesãos e produtores, uma nova oportunidade.

Com as constantes crises no país, tanto políticas quanto econômicas, e também devido ao desemprego que assolava a região do Médio Piracicaba, vários produtores dessa região, a partir do ano de 2016, sentiram a necessidade de encontrar outro modo de geração de renda que não fosse o convencional proposto pelo capitalismo.

No ano alguns produtores se reuniram e, através de debates, criaram a Feira de Economia Popular e Solidária do Médio Piracicaba, como uma alternativa responsável por desenvolver novas oportunidades de geração de renda e, conseqüentemente, contribuir com o futuro dos agentes participantes. Porém, no início, os colaboradores da feira tiveram grandes dificuldades com a sua organização interna e também em sua execução. Assim, a primeira feira, realizada em novembro de 2017, não teve muitos participantes e não atendeu ao mínimo de público esperado; conseqüentemente, não trouxe sucesso aos feirantes.

Sendo assim, a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP), tendo ciência dessa organização, articulou com os colaboradores da Feira para que se desse início à incubação do empreendimento. O principal objetivo da incubação é poder articular modos de planejamento, organização e produção para que os feirantes possam, a longo prazo, realizar sozinhos uma feira economicamente viável e que traga retorno à comunidade local.

A partir disso, a INCOP, com sua equipe, trabalhou em reuniões com os feirantes, sempre levantando e propondo oportunidades que favorecessem a elaboração da feira de um modo eficiente. Entre os principais temas trabalhados, a INCOP se dedicou ao marketing da feira, ao processo burocrático de participação, às etapas de organização das atividades, à convocação de novos membros para as feiras, dentre outras atividades.

Depois de algum tempo de incubação, é possível perceber mudanças notórias nas etapas de organização, tanto antes quanto no dia da realização da feira. Além disso, percebe-se maior autonomia nos processos internos, como reuniões semanais para discussão de temas relacionados à feira e à admissão de novos colaboradores para a feira. Vale ressaltar ainda a maior regularidade na realização da feira, uma vez que, entre a primeira e a segunda edição, houve um espaço de seis meses, atualmente, é realizada mensalmente. Ou seja, a INCOP teve uma participação geral em todos os processos da feira, desde a organização social dos feirantes até às tarefas realizadas nos dias de feira.

Por fim, o presente artigo abordará alguns tópicos, como a fundamentação teórica sobre questões relacionadas a temas já estudados nessa área de economia solidária e economia popular, bem como de feiras de economia popular solidária. Também abordará a metodologia utilizada pelos autores para estabelecer o contato e o desenvolvimento do trabalho. Depois disso, o artigo apresentará a coleta de dados, bem como os resultados obtidos com a atuação da incubação e, por fim, questões relacionadas à conclusão do trabalho e

também de futuros trabalhos a serem realizados no processo de incubação da feira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica tem como objetivo introduzir temas relacionados ao que é proposto no artigo. A partir disso, nesta parte, serão abordados conceitos sobre economia popular, economia solidária e seus pilares, demonstrando opiniões de diferentes autores. No mais, também abordará relações entre as feiras de economia popular solidária.

### **2.1 Economia popular**

Como um instrumento de organização, trabalho e gerador de renda, a economia popular oferece aos indivíduos uma alternativa para fugir do capitalismo. Como afirma Leboutte (2003), a economia popular surge pelos próprios operários, que são detentores dos meios de produção; ou seja, a partir das unidades fabris, se organizam e criam unidades de trabalho, principalmente nos países periféricos. Concomitantemente, esses empreendimentos podem ser os mais variados possíveis, como mercados populares, feiras populares, associações, cooperativas (CATTANI, 2003).

Como resposta ao desenvolvimento do capitalismo, houve dois movimentos que contribuíram para o fortalecimento dessa nova economia. Em primeiro lugar,

estão os meios de produção atuais que, em meio a tanta tecnologia, trocam a mão de obra do operário por máquinas, prejudicando o contato dos marginalizados, nos países periféricos, com o trabalho. O outro motivo é o Estado, que por passar por crises fiscais e administrativas, não tem um crescimento adequado, desfavorecendo as novas oportunidades e o crescimento da utilização da mão de obra (RAZETO, 1999).

Nesses empreendimentos de economia popular existem características que os definem. Como geralmente são grupos pequenos e de caráter familiar, surgem devido à necessidade de enfrentar dificuldades sociais e são apoiados por benefícios públicos (como a incubação de universidades públicas) ou privados. Além disso, na maioria dos casos são iniciativas individuais e, por fim, essas atividades não são legalizadas e não estão de acordo com as leis da jurisdição em que se encontram (RAZETO, 1999).

Outro aspecto destacado por Tiriba (1997) é que a economia popular solidária é oriunda dos processos de organização e produção da economia popular e da economia solidária. Ou seja, na economia popular solidária podem-se encontrar traços solidários nos empreendimentos, enquanto que nem toda economia popular pode ser caracterizada como solidária; para que isso ocorra, é necessário que os empreendimentos tenham conhecimento da cooperação, da ajuda mútua, da ação coletiva e solidária entre ambas as partes (TIRIBA, 1997). Isto é, apesar de muitos confundirem e tratarem como iguais, há, na realidade, diferença entre economia popular solidária e economia popular, sendo evidente na primeira

a cooperação mútua entre os participantes, enquanto que, na outra, esse caráter não é perceptível.

Portanto, é necessário que haja uma melhor compreensão dos conceitos de economia solidária, como apresentado no tópico a seguir.

## **2.2 Economia solidária e seus pilares**

Singer (2002) define como critério para classificar um empreendimento como solidário a adoção dos princípios do cooperativismo e da autogestão; esse conceito, portanto, está inserido na lógica da economia social e cooperativa. Nesse sentido, as empresas solidárias apresentam diversos níveis de autogestão, tanto com variação entre os empreendimentos quanto em uma mesma empresa, nos seus diferentes momentos.

Embora a definição formal da economia solidária seja recente, tendo como um de seus principais proponentes o professor Paul Singer, suas práticas remetem ao século XIX: “A Economia Solidária nasceu pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção” (SINGER, 2002).

Entretanto, é possível afirmar que houve um hiato no qual a economia solidária perdeu sua força inicial e passou a se comportar como uma parte complementar, quando não análoga, ao modelo de produção capitalista.

Terminado o hiato no qual o conceito de economia solidária foi temporariamente perdido, sendo

progressivamente substituído pela economia social (na Europa) e pela economia popular (na América), ocorre o que Singer (2002) chama de “ressurreição da Economia Solidária”, a partir das sucessivas crises econômicas nas décadas de 1970 e 80. Nesse contexto de ressurgimento e redefinição, Veronese *et al.* (2017) argumentam que existem diversas vertentes da economia solidária. Dadas as diversas condições socioeconômicas, históricas e culturais nas quais ela se desenvolve, a economia solidária passa então a englobar diversas atividades de produção alternativas ao capitalismo industrial.

Desse modo, a economia social desenvolvida na Europa no início do século XX pode ser apontada como uma das raízes da economia solidária, assim como os empreendimentos que nasceram da falência de diversas empresas capitalistas a partir da década de 1970. Isso se deve ao fato de servirem de estímulo às diversas experiências sociais alternativas ao capitalismo industrial e mercantil.

Entretanto, entre os teóricos da economia solidária, há aqueles que defendem que a economia social e a economia solidária perderam suas similaridades ainda no início do século XX, a partir da inclusão dos agentes econômicos, então atuantes de fora do sistema, dentro dele próprio:

Compreendidas, portanto, como iniciativas oriundas dos setores populares, combinando, ao mesmo tempo, na sua ação organizacional, uma dimensão social e uma dimensão econômica sob um fundo de luta política, essas experiências modificam aos poucos o conteúdo de sua prática, ou seja, mudam de fisionomia ao longo da história.

Isso, precisamente em razão de um forte movimento de especialização e de profissionalização gestonária, que se funda sobre lógicas funcionais impostas pelos poderes públicos ou que se tomam emprestadas à esfera mercantil. As ações empreendidas nessa dinâmica associativista ganharam progressivamente o reconhecimento dos poderes públicos, o que resultou na elaboração de quadros jurídicos que tanto conferiram existência legal às iniciativas como contribuíram para separar o que o movimento associacionista original queria reunir (FRANÇA FILHO, 2002).

Ainda tratando de fronteiras conceituais e das dificuldades de delinear o conceito preciso da economia solidária, há o caso em que um empreendimento surge nesse meio, porém, ao longo do tempo, perde essa característica e passa a agir de fato como uma empresa capitalista:

Muitas empresas que nasceram como solidárias acabam por se adaptar ao capitalismo e por isso deixam de ser solidárias. O caso mais notório foi o das cooperativas de consumo, que alcançaram grande importância na Europa, e que optaram por assalariar os seus trabalhadores e administradores. Esta decisão provocou viva resistência por parte dos cooperadores mais antigos. O conflito foi travado em relação às cooperativas de produção criadas pelas cooperativas de consumo e sobretudo pela grande central cooperativa atacadista inglesa, que abastecia as demais. Os trabalhadores destas indústrias cooperativas tinham participação no capital, nas sobras e nas instâncias diretivas, além de dificilmente perderem o trabalho, mesmo em épocas de crise. Aos olhos dos demais trabalhadores, associados das cooperativas

de consumo e, portanto, “donos” das cooperativas de produção, os que trabalhavam nelas estavam sendo privilegiados em relação à condição deles, de meros assalariados (SINGER, 2002).

No que tange à composição dos empreendimentos solidários, sua gênese acaba por causar, no contexto brasileiro, a adesão à economia solidária de agentes econômicos excluídos da lógica do mercado. Desse modo, diversos desses mesmos agentes a veem como uma alternativa temporária e paliativa ao trabalho assalariado em uma empresa capitalista.

Por esse motivo, segundo o Atlas da Economia Solidária no Brasil (2005), menos de um terço dos empreendimentos solidários têm motivação ideológica, superada de longe por questões como renda e desemprego (GAIGER, 2011).

Diante da necessidade de fortalecer esses empreendimentos, para se tornarem mais competitivos no mercado, Tauile (2001) defende a construção de redes de confiança dentro dos empreendimentos solidários, pois isso se torna um fator essencial para reduzir o risco de comportamentos oportunistas por parte de alguns agentes. Além disso, na medida em que a confiança entre os agentes se consolida, a eficiência do empreendimento aumentaria, resultando numa complexa economia de pequenas redes interconectadas. Na prática, os empreendimentos solidários que conseguissem se organizar de tal forma apresentariam dinâmica produtiva similar aos *clusters* de indústrias, o que, em última análise, permitiria a conquista de mercados externos.

A partir dos princípios elucidados e dos demais pilares da economia solidária, surgem em diversas localidades atividades de comercialização de produtos produzidos nessa nova dinâmica de trabalho. Um dos principais meios para essa comercialização são as feiras de economia popular e economia solidária. Entre suas características principais, Godoy *et al.* (2010) destacam as datas pré-definidas para encontros, o caráter de cumprimento de necessidades socioeconômicas de seus integrantes, fomento a debates, além da disseminação de políticas e alternativas desenvolvidas no sentido da economia solidária.

Nesse contexto, outro fator importante para o desenvolvimento das feiras é o impacto cada vez maior das demandas dos clientes por produtos naturais. A busca por alimento sem alto grau de processamento industrial ou presença de produtos químicos, o que é dificilmente atendido pelos mercados tradicionais, gera público para as feiras, notadamente para a venda de produtos provenientes da agricultura familiar.

Dado o duplo benefício (cliente-colaborador) percebido nas relações elucidadas acima, Godoy *et al.* (2010) enfatizam a preocupação do colaborador com a satisfação do cliente, e apontam que a maior parte dos clientes se mostra satisfeita, destacando pontos positivos como carisma, qualidade dos produtos, acessibilidade e tempo para atendimento.

Outro ponto importante acerca das feiras é sua necessidade de parcerias externas que possam ajudá-las a ganhar espaço em práticas e costumes populares das regiões onde estão inseridas. Godoy *et al.* (2010) afirmam

que as parcerias com prefeituras, universidades, dioceses e outras entidades podem ajudar os empreendedores sociais a reconhecer a prática de gestão e relações de trabalho, elementos fundamentais nesse processo de mudança (GODOY *et al.*, 2010).

Desse modo, torna-se relevante a compreensão de um dos pilares da economia solidária, a autogestão, sem a qual não é possível estabelecer uma economia solidária.

## 2.3 Autogestão

Um importante pilar da economia solidária é a prática da autogestão, que pode ser definida como:

A empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então, os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios (SINGER, 2002).

Nessa perspectiva, a autogestão se apresenta como uma alternativa à heterogestão que caracteriza as empresas capitalistas. Entretanto, seu espectro de atuação e relevância não se limita às decisões, mas também ao

fluxo de informações e às relações interpessoais e para com o empreendimento.

Dada essa definição, surge a necessidade, enfatizada por Tauile (2001), de construir uma rede de confiança entre os associados e o empreendimento solidário, na medida em que há uma relação contínua de interdependência e de interesses mútuos conectando-os.

Entretanto, devido à constante necessidade de participação ativa dos associados no processo de aperfeiçoamento (pessoal e coletivo), bem como na tomada de decisões, surge um novo problema:

A autogestão exige um esforço adicional dos trabalhadores na empresa solidária: além de cumprir as tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa. Esse esforço adicional produz ótimos resultados quando se trata de envidar mais esforços para cumprir um prazo, eliminar defeitos de um produto ou para atingir algum outro objetivo que todos desejam. O fato de todos ficarem a par do que está em jogo contribui para a cooperação inteligente dos sócios, sem necessidade de que sejam incentivados por competições para saber quem é o melhor de todos. Mas o esforço adicional torna-se desgastante quando é preciso se envolver em conflitos, tomar partido pró ou contra companheiros, participar de reuniões cansativas, etc. (SINGER, 2002).

Concomitantemente, Lima (2010) aponta que a autogestão não é apenas um meio de caracterização, mas de viabilidade dos empreendimentos solidários, pois tal conceito é expandido para diversas empresas, inclusive de práticas divergentes da economia solidária, como um meio de adaptar-se à dinamicidade da

economia contemporânea. Em consonância dessa ideia, Gaiger (2011) acredita que a dimensão empreendedora e a dimensão solidária dos empreendimentos são indissociáveis, na medida em que essa última impulsiona aquela por meio do esforço coletivo, motivado pela autogestão. No quesito autogestão, duas formas de organização se destacam, o associativismo e o cooperativismo, tratados a seguir.

## **2.4 Cooperativismo e associativismo**

O cooperativismo e o associativismo, assim como a proposta econômica mais geral que os engloba, nasceram no século XIX, à sombra da Revolução Industrial, em resposta ao (então) novo modelo de produção e à demanda por direitos e humanização para os trabalhadores:

O movimento cooperativo nasceu da necessidade de alterar a sociedade existente através de uma ideologia baseada no igualitarismo. Os primeiros cooperadores, como os Pioneiros de Rochdale e Robert Owen na Inglaterra, Schultz e F. W. Raiffeisen na Alemanha, propagaram o movimento cooperativo como uma alternativa à natureza exploradora da sociedade capitalista do século XIX na Europa. Para eles, a cooperação era um veículo através do qual a exploração capitalista podia ser substituída por uma sociedade justa e igualitária constituindo as cooperativas um instrumento de transformação dessas sociedades. Assim, os objetivos das cooperativas diferiam não só dos objetivos das empresas privadas, mas também das formas tradicionais de troca e relações interpessoais (SINGER, 2002).

No Brasil, segundo Singer (2002), ambos os movimentos foram, em grande parte, fomentados por imigrantes europeus dos séculos XIX e XX, que traziam consigo os princípios que regem esses modelos de trabalho alternativos ao capitalismo industrial.

Entretanto, o trabalho cooperado e associado só tomaria maiores proporções na segunda metade do século, acompanhando diversas mudanças que ocorreram na sociedade, na política e na economia brasileiras na época:

Por trás das associações, há muitas histórias e formas, dentre elas o associativismo genuinamente popular. Desde os anos 1970, no contexto dos fluxos demográficos que resultaram nas atuais aglomerações urbanas, a associação tem sido um instrumento popular de organização e de luta pelo direito à moradia e a melhores condições de vida. É notório o papel desempenhado pelas associações comunitárias, como esteios de mobilizações sociais mais amplas, como as lutas democráticas e os embates eleitorais que provocaram a renovação dos partidos políticos e a guinada de governos à esquerda (SINGER, 2002).

Singer (2002) defende ainda que, desenvolvidos no contexto de lutas políticas e intensas mudanças sociais, surgiriam ainda empreendimentos similares às tradicionais associações e cooperativas, porém influenciados pela contracultura, os quais se encontram notadamente em áreas de produção, como alimentos orgânicos, livrarias, editoras e promotoras de tecnologias alternativas, na forma de cooperativas ou associações. Esses novos empreendimentos trariam consigo a ideia de lutas

sociais modernas, como a luta contra o sexismo, o racismo, a homofobia e outras discriminações amplamente debatidas e desconstruídas na contemporaneidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Inicialmente, é pertinente fazer a classificação dos aspectos e princípios metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Assim, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa básica, pois busca o progresso científico e a ampliação dos conhecimentos teóricos (TURRIONI; MELLO, 2012). Em relação ao método de abordagem, utilizou-se a pesquisa qualitativa pois, segundo Moresi (2003), há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, assim como ocorre no objeto deste estudo. Por fim, foram utilizados princípios da pesquisa-ação, na qual “os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (TURRIONI; MELLO, 2012). A seguir são detalhadas as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

Ao iniciar a incubação do empreendimento pela INCOP, em julho de 2017, com atividades voltadas à assessoria sociotécnica à feira, realizou-se, inicialmente, uma análise bibliográfica. Os tópicos abordados incluíram métodos de incubação, processos e mecanismos envolvidos nos princípios da economia solidária como autogestão, cooperação e responsabilidade, assim como a contextualização com o panorama inicial do

empreendimento e do público-alvo. Tais atividades foram desenvolvidas em parceria com a equipe da INCOP, alunos e professores, e o empreendimento assessorado. Desse modo, era possível gerar um novo conhecimento a partir do compartilhamento das informações teóricas com a prática vivenciada pelos feirantes.

O trabalho em conjunto com o empreendimento propõe auxiliar em suas necessidades, sendo ele constituído de diversas particularidades. O grupo de trabalho foi composto pelos discentes e um docente, que cumpriram as atividades propondo medidas de aperfeiçoamento – como, por exemplo, em questões sociais, infraestruturais, financeiras e tecnológicas, buscando o fortalecimento das relações sociais e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Para tanto, têm sido realizadas visitas e reuniões semanais, conforme a demanda da comissão da feira, a fim de participar e contribuir nas discussões, além de criar vínculo e estabelecer uma relação de confiança com o empreendimento. Além disso, o grupo de trabalho está presente nas edições da feira, que são realizadas dois dias seguidos, pelo menos uma vez ao mês, a fim de dar assistência na execução da feira, auxiliando nas questões logísticas.

A feira só expõe produtos advindos da economia solidária, como, produtos da agricultura familiar, quitandas, vestuário, artesanatos, cosméticos, apicultura, hortifrutigranjeiros, etc. Portanto, o fortalecimento da economia solidária e de suas vertentes ocorre através da capacitação dos expositores durante as reuniões presenciais do Empreendimento Ponto Fixo, nas quais se

realiza uma assistência contínua e se proporciona maior aproximação entre os envolvidos.

A partir desse contato frequente, é possível auxiliar nas diversas necessidades da organização, facilitando a identificação de soluções, garantindo o cumprimento das ações estabelecidas dentro do prazo, e, consequentemente, fortalecendo o vínculo e a confiança entre a incubadora e o empreendimento. Ademais, existe a necessidade de auxiliar no planejamento da ocorrência das feiras, do acompanhamento das atividades durante a feira – como montagem e desmontagem das barracas – e ajudar nas propostas dos empreendimentos expositores.

Com todas essas ações em parceria com o empreendimento, busca-se realizar o evento com qualidade e retorno satisfatório para melhorar continuamente o desempenho na realização da feira.

Outro ponto fundamental que tem sido desenvolvido é a divulgação da feira em diferentes meios, como jornais locais, rádios, cartazes e nas redes sociais, a fim de desenvolver uma cultura de valorização dos produtos advindos da economia solidária.

Para continuar fortalecendo o processo de identidade e divulgação da feira, foram aplicados 110 questionários com o público que estava presente na feira de setembro de 2018. As perguntas tinham como finalidade identificar o método de divulgação mais efetivo, por meio de perguntas fechadas e abertas, e identificar o alcance e os motivos de os clientes frequentarem a feira. Desse modo, essa etapa pôde ajudar na adequação e no estabelecimento de ações para planejamentos futuros mais consistentes relacionados à divulgação.

O segundo questionário, aplicado em outubro de 2018, foi direcionado aos feirantes, a fim de receber o *feedback* deles a respeito do trabalho desenvolvido durante o período de incubação. Diante disso, estruturou-se um questionário de sete questões, sendo três fechadas em escala Likert e quatro questões abertas. Na ocasião, foram aplicados 22 questionários aos feirantes envolvidos no empreendimento.

## **4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS**

Desde o início da incubação da Feira de Economia Popular e Solidária do Médio Piracicaba até o presente momento, foi possível alcançar algumas melhorias, assim como enfrentar desafios, principalmente no que diz respeito à autogestão. Além disso, foram aplicados questionários, ao público, para identificar o meio de divulgação mais efetivo; e aos feirantes, para obter um *feedback* do processo de incubação. Os resultados alcançados são apresentados nas seções a seguir.

### **4.1 Resultados advindos do processo de incubação**

O processo de incubação, que teve início em agosto de 2017, agregou tanto para o empreendimento quanto para a incubadora. Primeiramente, foram tratadas as questões burocráticas, como estruturação do regimento interno, estabelecimento de normas, definição de valores mensais que alimentariam o fundo de reserva,

dentre outras questões que cooperaram para que o grupo se fortalecesse.

No que diz respeito às barreiras encontradas no primeiro ano de incubação, podem-se destacar: falta de participação dos feirantes nas reuniões administrativas, necessárias para o desenvolvimento do grupo; dificuldade de encontrar voluntários para carregar e descarregar as barracas do caminhão; falta de autonomia dos feirantes; divulgação falha e falta de clientes nos eventos. Portanto, verificou-se muita resistência em colocar em prática princípios básicos como cooperação, solidariedade e autogestão. Isso se deve, provavelmente, aos princípios capitalistas e o individualismo arraigados na sociedade.

Apesar disso, do início da incubação ao momento atual, observaram-se melhorias significativas em grande parte dos problemas enfrentados no começo do processo, uma vez que o grupo cresceu a cada mês e se tornou mais forte a partir de medidas que foram adotadas durante o processo de estruturação.

Dentre as medidas, destaca-se a adoção de formações regulares no intuito de que os feirantes entendessem os princípios da economia solidária, além de seus deveres e direitos enquanto grupo que apoia esta causa. Além disso, o grupo conseguiu instituir e fortalecer o fundo de reserva que auxilia em fretes e contratos de locutores para as feiras mensais.

No que diz respeito ao dia de evento, foram instituídas listas e normas, segundo a qual cada feirante deve enviar pelo menos um membro colaborador para ajudar no carregamento/descarregamento das barracas. Outras ações desenvolvidas incluíram a busca contínua

por meios diferentes de divulgação, testes de dias mais adequados para a realização do evento, além da utilização de apresentações culturais e locutores para atrair os clientes.

Em todo o processo, notou-se a preocupação do grupo organizador em manter a essência que solidificou a ideia da realização das feiras, baseando as assembleias e as decisões tomadas nos pilares da economia popular solidária.

Atualmente, a comissão da Feira de Economia Popular Solidária conta com mais de 40 feirantes que apoiam e defendem a causa, além de se sentirem orgulhosos com a nova ocupação e a renda extra que a feira mensal tende a proporcionar.

## **4.2 Análise dos dados do questionário direcionado aos consumidores presentes na feira**

A partir do objetivo principal de fortalecimento da Feira de Economia Popular Solidária, aplicou-se um questionário a 110 consumidores que estiveram presentes na feira de setembro de 2018 a fim de entender e personificar os clientes e visitantes do evento.

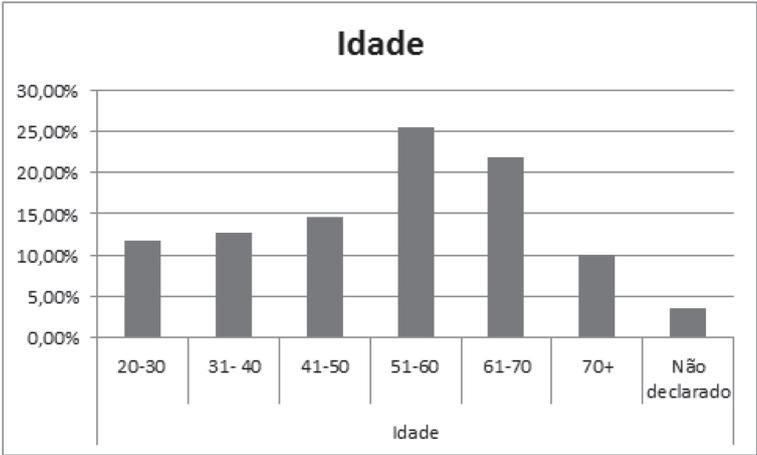
No que diz respeito à análise dos dados, do total de respondentes, a maioria é mulher (61%), enquanto 25% são homens e 14% não se pronunciaram.

Com relação à faixa etária do público, é possível identificar uma concentração de pessoas entre 51 e

70 anos, representando 47% do total de respondentes (figura 1). A partir desses dados, pode-se gerar a personificação de um público mais maduro, que consequentemente se identifica mais com os produtos expostos e comercializados nas feiras mensais.

Tendo em vista que a Feira da Economia Popular Solidária é realizada juntamente com a tradicional feira de sábado, identificou-se que 68,2% dos respondentes frequentemente estão presentes no evento aos sábados. Em contraposição, 12,7% afirmam não manter este hábito, como pode ser observado na figura 2. Assim, conclui-se que a feira semanal, aos sábados, possui um público bem fiel, o que contribui significativamente para o fortalecimento e a disseminação da economia solidária, por meio da realização dos dois eventos em conjunto.

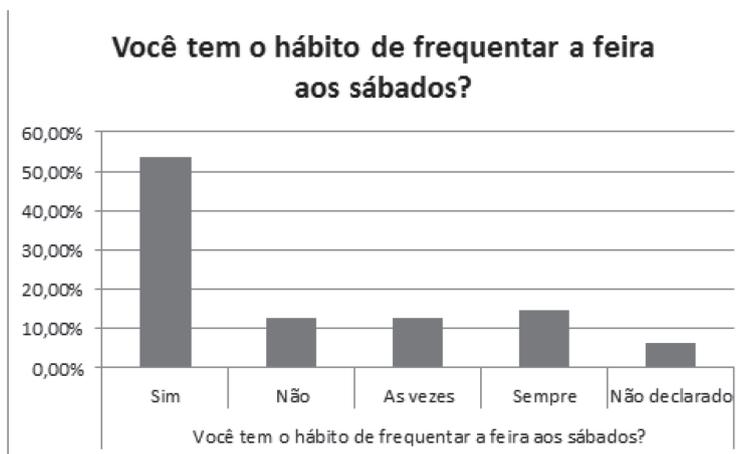
**Figura 1** – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores

Outro aspecto abordado foi a presença pela primeira vez na Feira da Economia Popular e Solidária, sendo que 25,4% estavam conhecendo o evento no dia da aplicação do questionário. Esse dado demonstra que, atualmente, a feira já se tornou mais conhecida, pois 73,6% já haviam estado no evento outras vezes. Além disso, a feira apresenta uma margem significativa de visitantes novos que advém dos meios de divulgação mensais, como rádios, jornais locais, redes sociais e cartazes.

**Figura 2** – Hábito de frequentar as feiras de sábado



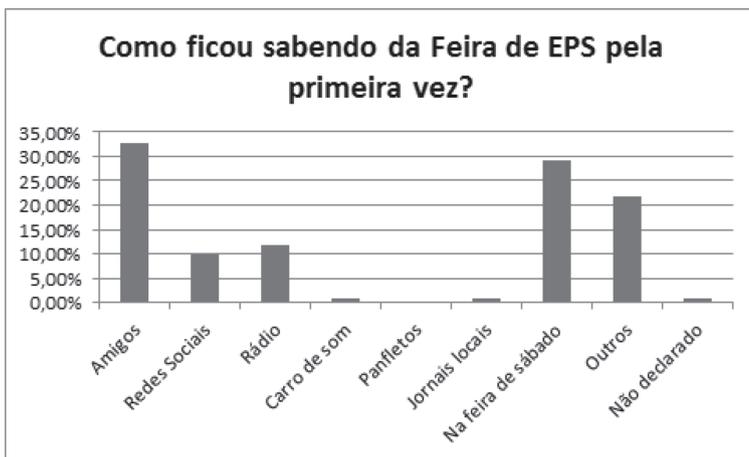
Fonte: Elaborado pelos autores

Desde as primeiras feiras planejadas até o momento, o grupo possui grande dificuldade de compreender qual meio de divulgação deve ser usado para anunciar as feiras, proporcionando um alcance maior. Tendo em vista a realidade do fundo financeiro relativamente

baixo, principalmente nas primeiras edições, o investimento deveria ser certo e eficaz.

Com isso, atualmente, adotam-se as mídias sociais pelo custo-benefício, além do rádio e do carro de som que foi contratado em algumas edições. Porém, ao analisar as respostas obtidas no questionário e apresentadas na figura 3, observam-se diferentes conclusões a respeito do meio de comunicação que levou o visitante a estar presente naquele evento.

**Figura 3 – Meios de divulgação**



Fonte: Elaborado pelos autores

Pela análise dos dados, cerca de 32,7% dos entrevistados compareceram ao evento pela primeira vez através de convites e conversas com clientes ou feirantes que participaram de outras edições do evento – enquanto 29,1% souberam a partir da visita à feira de

sábado, devido à realização de algumas edições em conjunto, além do número considerável de expositores que participam de ambas as feiras.

Ademais, torna-se visível o uso ineficaz de meios como carros de som e panfletos, uma vez que demonstraram cerca de 0,9% de validação. Esse fato pôde ser comprovado pelos feirantes na primeira feira, em outubro de 2017, quando foram fabricados 10 mil panfletos, porém houve pouca procura e demanda pela feira e pelos panfletos, não alcançando os resultados esperados na época.

Ainda sobre este questionamento, torna-se visível o investimento em redes sociais, rádios e jornais locais, os quais representaram cerca de 22,7% da adesão dos clientes a esses meios de divulgação (figura 3).

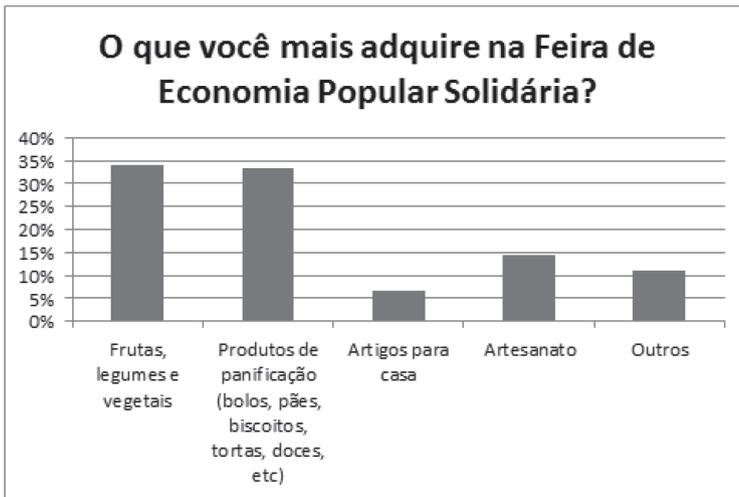
Portanto, verifica-se que a grande divulgação da feira se dá através da propaganda boca a boca. Logo, é necessário fortalecer a feira, como um todo, em questões organizacionais a fim de que os consumidores continuem a propagar o convite à população.

No quesito organização, que contribui para a boa apresentação do evento – e, conseqüentemente, para uma maior divulgação do mesmo – foi questionado o *layout* das barracas. A partir disso, 87,3% afirmam que a disposição das barracas está satisfatória, enquanto 8,9% acreditam estar ruim ou péssima. Ainda nesta questão, foi aberta a opção de sugestões de melhorias, em que se pôde observar alguns apontamentos em comum, como problemas relacionados às tendas: falta de cobertura ou montagem inadequada. Além disso, destacam-se reclamações no âmbito organizacional de

disposição de produtos, sugestões para *layouts* mais interativos e a falta de espaço para os clientes circularem entre as barracas.

Partindo do pressuposto de que o evento está conseguindo abranger uma fatia considerável da população e que sua organização interna está sendo satisfatória, foi analisada a questão dos produtos ofertados no evento. Pôde-se verificar pela figura 4 que frutas, legumes e vegetais e produtos de panificação são os mais procurados pelos consumidores.

**Figura 4** – Produtos mais consumidos



Fonte: Elaborado pelos autores

Esta informação pode ser confirmada pelos feirantes que relatam a dificuldade de aceitação do artesanato pelos moradores de João Monlevade. Porém, a cultura

de prestigiar esse tipo de produto vem sendo fortalecida através da periodicidade dos eventos, que acaba por consolidar o hábito de frequentar feiras na cidade.

Por fim, o último aspecto analisado foram as sugestões para a feira, item em que 87,2% acrescentaram ideias de melhorias do trabalho executado. Dentre as sugestões feitas, podem-se destacar as recomendações de mudança do local da feira (54,5%). Além disso, vale ressaltar questões como divulgação falha, falta de estacionamento e de variedade de produtos, necessidade de banheiros, local aberto, intensificação de atrações culturais, melhora no planejamento, modificação dos horários de comercialização, além de limpeza e periodicidade que poderiam ser intensificadas.

### **4.3 Avaliação dos feirantes sobre a incubação**

Pela aplicação do questionário aos feirantes, verificou-se a oportunidade de receber o *feedback* deles a respeito do trabalho desenvolvido durante a incubação. A seguir, são discutidos os resultados da aplicação dos questionários aos feirantes.

De um modo geral, os feirantes avaliam a atuação dos estudantes como muito boa (81,9%). Além disso, a avaliação foi muito boa quanto ao comparecimento dos membros da incubadora nas demandas do empreendimento (72,8%), assim como os posicionamentos tomados pelo grupo de trabalho (63,7%).

Dando início à análise das questões discursivas, foram questionados quais fatores poderiam ser

melhorados na incubação, dentre os quais se podem destacar: maior quantidade de estudantes para ajudar, elaboração de um cadastro mais eficaz e medidas que ajudem o grupo a atrair mais pessoas. Foram relatadas também muitas ideias relacionadas a medidas que devem ser tomadas pelo próprio grupo, como, por exemplo, a organização interna, mas que podem ser apoiadas pelo conhecimento teórico dos alunos.

Quando questionados sobre os resultados obtidos através da incubação, foram destacados aspectos como: melhora na organização, no *layout* e na disposição de objetos na feira; apresentação de novas ideias; conhecimento técnico; incentivo ao trabalho; suporte em questões financeiras e na resolução de problemas, além de relatarem que a presença da INCOP nas feiras traz confiança aos feirantes, aspecto que deve ser levado em consideração.

Sobre as atividades dos estudantes na feira, quando perguntados qual delas seria a mais importante, observa-se que a maioria acredita que todas as atividades realizadas são de suma importância para o empreendimento; porém, foram destacadas atividades como: ajuda na montagem e desmontagem, que ainda é um momento de pouca colaboração dos feirantes, muitas vezes devido a limitações físicas e de idade; presença nos eventos e reuniões; orientação, incentivo, assistência e a capacidade de identificar pontos fortes ou de melhorias.

Por fim, existe um ponto chave a ser analisado: a última questão perguntava se o respondente sabia qual o papel da INCOP nas feiras. Esta pergunta é importante, uma vez que 60% afirmaram não ter conhecimento

acerca do propósito da INCOP na incubação. Isso pode ser explicado pelo grande número de pessoas que começaram a participar das reuniões e das feiras após o início da incubação, e, portanto, não tiveram a devida orientação sobre a função da incubadora.

A partir desta informação, torna-se necessária uma reunião que vise explicar detalhadamente as atividades e funções exercidas pelo grupo de trabalho, bem como pela incubadora, a fim de sanar as possíveis dúvidas evidenciadas nas respostas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o primeiro ano de incubação da Feira de Economia Popular e Solidária do Médio Piracicaba, foi possível perceber um grande avanço do empreendimento. Entre os principais resultados, podem-se destacar a periodicidade e a constância de realização dos eventos, maior participação e comprometimento dos envolvidos.

À luz da literatura e dos dados analisados a partir da aplicação dos questionários a feirantes e consumidores, é possível compreender que a prática da economia solidária é dotada de múltiplas particularidades, tanto em âmbito ideológico quanto prático.

Na perspectiva ideológica, a economia solidária é interdependente à prática da autogestão e da ativa participação dos colaboradores na construção e manutenção do empreendimento solidário, aspecto sem o qual toda a unidade, coesão e até mesmo os princípios acabam entrando em contradição.

É perceptível, portanto, a necessidade de aprofundar estudos sobre a prática da autogestão no contexto das feiras de economia solidária, bem como o dever da incubadora em relação ao fomento a tais práticas. Como apoiadora, a incubadora passa a lidar com uma hercúlea missão de incentivar e inspirar a autogestão, ao mesmo tempo que não assume posto de liderança, já que isso poria imediatamente a autonomia do empreendimento e a própria natureza da autogestão em paradoxo.

Já na perspectiva pragmática, é notável a articulação dos colaboradores no sentido de unir esforços para superar as dificuldades intrínsecas ao trabalho à margem do sistema produtivo capitalista mercantil-industrial. Desse modo, a aglutinação de pequenos comerciantes e produtores é um passo lógico na direção da autopreservação, motivo pelo qual se constatou o palpável sucesso em tal questão.

A tarefa da incubadora adquire, dessa forma, o aspecto de assistência prática, na medida em que as questões ideológicas assumem (frequentemente) papel secundário para boa parte dos colaboradores, dada a real necessidade daquilo que fazem no que tange à sua subsistência. Cabe, portanto, à incubadora mediar o peso dos aspectos ideológicos e pragmáticos da economia solidária e pontuar, posto que a ausência daquele descaracterizaria o empreendimento, ao passo que a ausência deste levaria (presumivelmente) ao encolhimento e quiçá ao colapso do mesmo.

Apesar dos resultados já alcançados, espera-se a continuidade das atividades de incubação com vistas ao aperfeiçoamento dos métodos de divulgação, para

fortalecer a feira e inculir nas pessoas a valorização dos produtos regionais e locais.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Atlas da Economia Solidária no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, Subsecretaria de Economia Solidária, 2005.

CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CHERFEM, C. O. **Consustancialidade de Gênero, Classe e Raça no Trabalho Coletivo/Associativo**. 2014. 273 . Tese (Doutorado em Educação), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **SEI**, Salvador, v. 12, n, 1, p. 9-19, jun. 2002.

GAIGER, L. I. **Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários**. **Lua Nova**, São Paulo, v. 39, p. 79-109, 2011.

GODOY, P. L. et al. **Uma análise da satisfação dos consumidores da Feira de Economia Solidária de Santa Maria**. **IJIE**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 133-55, dez. 2010.

LEBOUTTE, P. **Economia Popular Solidária e políticas públicas: a experiência pioneira do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: ITCP/COPPE, 2003.

LIMA, J.C. Participação, Empreendedorismo e Autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 158-98, set./dez. 2010.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

RAZETO, L. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M.; GUTIÉRREZ, F. (Orgs.). **Educação comunitária e economia popular**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993. p. 34-58.

SILVA, S. L. de P. **Histórico da Economia Solidária no Brasil**. GT: Sociedade civil e políticas públicas. Campinas: Unicamp, 2015.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TAUILE, J.R. Do socialismo de mercado à economia solidária. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO NO NOVO SÉCULO. **Anais [...]**. [S. l.], [s. n.], jun. 2001.

TIRIBA, L. Cooparj – Cooperativa de Parafusos do Rio de Janeiro. **Revista Proposta**, v. 74, p. 64-76, 1994.

TURRIONI, J.; MELLO, C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção** – Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: UNIFEI, 2012.

VERONESE, M. G. *et al.* Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da Economia Solidária. **Caderno CRH**, Salvador, v. 30, n. 79, p. 89-104, jan./abr. 2017.

# POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS E O MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: REFLEXÕES SOBRE AS INFLUÊNCIAS NA SUSTENTABILIDADE DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES

*Aline Mara Alves Soares*

*Jean Carlos Machado Alves*

*Wesley Luiz Angelino Machado*

**RESUMO:** A atividade dos catadores de materiais recicláveis ainda é pouco valorizada dentro da sociedade; no entanto, hoje já existem meios que procuram mudar essa perspectiva imposta pela sociedade. Um dos mecanismos apresentados no estudo é a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que busca um avanço indispensável ao país no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos resultantes do manejo inadequado dos resíduos sólidos. A PNRS tem, dentre suas propostas, a inclusão socioprodutiva dos catadores; a lei também procura beneficiá-los com acordos e parcerias efetivados com a administração pública. Outro instrumento normativo utilizado é o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que busca uma maior transparência e um monitoramento nas relações estabelecidas com a administração pública. Dessa forma, o presente trabalho tem o objetivo de apresentar e analisar os impactos trazidos pela PNRS e pelo MROSC na sustentabilidade de uma associação

de catadores do município de João Monlevade, Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, marcada pela observação participante, além da atuação em atividades no dia a dia da associação, leitura de relatórios, consultas em publicações científicas, dentre outros. A pesquisa mostrou que a coleta seletiva feita pela associação é necessária para a cidade, mas também apresentou a forte dependência da associação em relação aos auxílios financeiros da Prefeitura Municipal. Acerca dos resultados obtidos, é compreensível que a aplicação da PNRS pode levar a um maior desenvolvimento dos catadores, bem como ao manejo do tratamento dos resíduos sólidos. Por fim, o MROSC proporcionou significativos avanços, como um regime jurídico que busca estabelecer alianças entre as organizações da sociedade civil (OSCs) e o Estado, mas ainda existem dúvidas perante a sua implantação acerca de certos assuntos, visto que está pontuado em várias leis.

**Palavras-chave:** Catadores de materiais recicláveis; Política Nacional de Resíduos Sólidos; Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil; Sustentabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial proporcionou níveis de desenvolvimento e crescimento socioeconômicos em escalas mundiais, principalmente em países que conseguiram desenvolver estratégias políticas e produtivas. No entanto, essa grande evolução trouxe consigo consequências negativas, como o aumento desenfreado da

exploração dos recursos naturais e de geração de resíduos, bem como um crescimento populacional e de consumo descontrolado. Atualmente, quanto ao aspecto social, a produção de resíduos está diretamente ligada ao modo de vida, cultura, trabalho, alimentação, higiene e consumo (AMORIM *et al.*, 2010).

O aumento de resíduos de modo geral tem representado, para algumas pessoas, um recurso de sobrevivência, como as pessoas em situação de rua ou catadores, que buscam por meio da organização de associações e cooperativas acessar melhores meios de produção. Essas organizações trabalham no processo de coleta e beneficiamento de materiais sólidos passíveis de reciclagem e agregam valor a eles através da quantidade acumulada, separação e prensagem, vendendo esse produto às empresas de beneficiamento e/ou de reciclagem. O trabalho possui uma relação de dependência direta com as empresas compradoras, que determinam o preço de compra, muitas vezes por valores irrisórios e ainda com exigência de quantidade mínima de material para a compra (ALVES; MEIRELES, 2013).

Assim, é válido ressaltar que a maior parte desses catadores são pessoas mais humildes que muitas vezes não encontram uma oportunidade de inserção em outros tipos de serviços. De acordo com Meirelles (2008 *apud* KIRCHNER; SAIDELLES; FERNANDES, 2009), os catadores de materiais recicláveis desenvolvem uma atividade socialmente rejeitada, que é um exemplo do processo de exclusão social.

É a partir de lutas de movimentos e lideranças sociais que surge a Política Nacional de Resíduos Sólidos

(PNRS), que procura alcançar um desenvolvimento com relação aos problemas ambientais, sociais e econômicos causados pelo manejo inadequado dos resíduos sólidos, bem como busca auxiliar e reconhecer as atividades dos catadores. “O plano nacional de resíduos sólidos deve conter metas para a eliminação e recuperação de lixões, associadas à inclusão social e à emancipação econômica de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis” (MACHADO, 2012, p. 31).

A lei busca melhorias no que tange ao âmbito econômico do catador, e não a eliminação da atividade, mas também busca efetuar parcerias com a administração pública, a fim de ajudar no desenvolvimento e até mesmo no sustento dessas formas de organização. Contudo, a relação da administração pública com as organizações da sociedade civil (OSCs) apresenta desafios que têm exigido maior transparência de suas atividades; para isso, foi estabelecido o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

O MROSC busca promover a padronização de objetos, custos e indicadores, com observância à heterogeneidade regional existente no país (SOBRAL, 2016). Dessa forma, o autor explica que o marco surge com o objetivo de ter um controle maior sobre os efeitos das alianças estabelecidas envolvendo as políticas públicas, bem como a transparência dos recursos públicos.

Os grupos organizados de catadores, através de suas associações e cooperativas, têm buscado parcerias e oportunidades de consolidar a PNRS em seus municípios, como em João Monlevade, em Minas Gerais. Nesse município, há uma associação que atua há 17 anos, contando com parceiros públicos e privados. Teve

considerável apoio do município através de convênios efetivados que beneficiavam não só a associação, como também a própria administração pública e a população. Entretanto, após mudanças legislativas, essa parceria foi cancelada, o que desencadeou problemas que agravaram questões inerentes ao trabalho dos catadores.

Além disso, as diferentes interpretações de representantes municipais em relação às leis analisadas acarretaram entraves quanto à sustentabilidade em diferentes níveis e dimensões – econômicas, políticas e socioambientais –, afetando, por exemplo, a continuidade do trabalho desenvolvido na associação.

Assim, o presente trabalho visa identificar e refletir sobre os possíveis impactos da PNRS e do MROSC na sustentabilidade de uma associação de catadores de materiais recicláveis, fundamentando os estudos nas experiências de uma associação localizada em João Monlevade. Buscou-se compreender o processo gestor da associação e suas atividades, as relações internas e externas estabelecidas e a importância das leis que envolvem a associação de catadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contexto paradoxal dos catadores de materiais recicláveis**

A sociedade capitalista, através de uma dinâmica insustentável de elevado consumo e ideologia voltada à

obtenção de lucro, tem subestimado a natureza e a própria humanidade. Esse consumo excessivo resulta em um acúmulo de resíduos em grande escala e maior exploração de recursos naturais, causando a degradação de ecossistemas e das economias locais em busca da transformação em matéria-prima (SILVA; FLAIN, 2017).

Frente à característica inerente de produzir e consumir, o capitalismo tem convertido a força de trabalho livre e assalariada em uma mercadoria, explorada pelos que possuem os meios de produção. Nesse sistema, a inexistência de trabalho assalariado para todos tem se destacado como uma mazela propiciadora de diferenciação e seletividade, principalmente em função do gênero, do nível de escolaridade e do grupo socioprofissional (SILVA; FLAIN, 2017; SILVESTRE; FERNANDES, 2014).

Para Carmo (2010), os índices de desemprego e a precarização das relações de trabalho refletem nos padrões de qualidade de vida, envolvendo questões de saúde, segurança, moradia, educação, dentre outros fatores, que evidenciam a exclusão e marginalização social. Assim, diante deste cenário de crise e da necessidade de minimizar o volume de resíduos gerados, surge a figura do catador de materiais recicláveis.

O trabalho realizado pelo catador consiste em coletar, separar, transportar, acondicionar e, às vezes, beneficiar os materiais descartados que têm valor de mercado e que podem ser destinados à reutilização ou reciclagem (SILVA, 2017). Conforme Freitas e Ferreira (2015), muitas pessoas veem essa ocupação como uma oportunidade e alternativa para geração de renda,

considerada uma estratégia de sobrevivência por uma parcela excluída da população, o que a tornou uma atividade exequível no contexto das necessidades imediatas, diante das limitações impostas pelo mercado de trabalho.

Silva, Góes e Alvarez (2013) ressaltam em seus estudos o paradoxo relacionado à atividade de catação, em que o catador é incluído pelo trabalho, mas excluído pela atividade que desenvolve. Para Magalhães (2012), os catadores, ao mesmo tempo que se responsabilizam pelo retorno dos produtos ao seu ciclo de vida, colaborando para a criação e a reprodução de um mercado no cerne do sistema econômico, são considerados excluídos e marginalizados em relação a diferentes aspectos e vítimas de preconceito pelo fato de trabalharem com o lixo, por constituírem parte da parcela mais pobre da população, por não possuírem acesso a uma série de direitos, entre outros estigmas.

Nesse contexto, tem-se como resultado a invisibilidade desse segmento social, tanto para o poder público quanto para a sociedade em geral, que segrega essas pessoas em locais que concentram situações de pobreza, com pouco ou nenhum acesso a serviços públicos de qualidade. Além disso, historicamente, a atividade do catador é realizada através de relações informais, ou seja, sem registro oficial, o que eleva os níveis de informalidade, dificultando seu reconhecimento pelos órgãos da administração pública (SILVA; GOEZ; ALVAREZ, 2013).

A partir dos anos 2000 ocorreram mudanças trazidas pela organização dos catadores, em âmbito nacional, pela emergência desses trabalhadores como categoria

profissional e ator político de ação coletiva. Em 2001, surge o Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), buscando assegurar o protagonismo dos catadores e contribuir para a organização social e produtiva da classe e de suas famílias, possuindo como norte princípios de autogestão, solidariedade, democracia e apoio mútuo, estejam eles em lixões, nas ruas ou organizados em associações e cooperativas (LIMA, 2018; MNCR, 2018).

De acordo com Lima (2018), as ações e a militância do MNCR possibilitaram a inclusão e o reconhecimento da categoria na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Para Santos *et al.* (2011), a mobilização dos milhares de catadores em torno do MNCR propende à modificação da estrutura perversa da cadeia produtiva da reciclagem, além de propor e pressionar para a construção e a consolidação de novas e melhores políticas públicas e regulamentações junto aos governos. Assim, a articulação do MNCR mostra a relevância do catador na cadeia de reciclagem, e essa categoria está envolta em vulnerabilidade, precariedade e fragilidade já institucionalizadas.

A sociedade e o Estado só entenderão a imprescindibilidade do catador de materiais recicláveis na gestão dos resíduos sólidos e a necessidade de inclusão e reconhecimento social desses profissionais depois que eles se organizarem e, juntos, buscarem seus direitos. Muitos avanços já ocorreram; porém, ainda não foram suficientes para assegurar condições dignas de trabalho e vida. É preciso que continuem lutando, principalmente pela aplicabilidade das leis que influenciam direta ou indiretamente a categoria, seja pela profissão ou pela

melhoria da qualidade de vida (SOUZA; SILVA; BARBOSA, 2014).

Dentre os meios de mobilização e luta coletiva, existem as associações e cooperativas, meios organizacionais que os catadores têm encontrado como forma de buscar melhores condições de trabalho e fortalecimento da classe, baseadas principalmente em filosofias coletivas como as propostas pela economia solidária (ES).

## **2.2 Organizações de catadores sob a forma de empreendimentos econômicos solidários e sua sustentabilidade**

Como forma de agregar valor aos materiais recolhidos e propiciar melhor qualidade de vida e trabalho, os catadores de materiais recicláveis têm se organizado sob a forma de empreendimentos econômicos solidários (EES), como as associações, cooperativas ou se articulando em redes. Os EES defendem a inclusão no mercado de trabalho de modo adequado, em conformidade e de forma legalizada, fundamentados nos princípios da ES – caracterizada como uma alternativa de prover renda e trabalho embasada em aspectos como solidariedade, igualdade, cooperação e gestão coletiva (ALVES; MEIRELES, 2013; GAIGER, 2013).

Para Gonçalves *et al.* (2012) e Singer (2014), as empresas capitalistas reduzem despesas através da demissão de pessoas e da terceirização de atividades, em resposta a efeitos oriundos da instabilidade financeira, como a diminuição dos níveis de consumo e produção.

Já os EES não almejam lucros, além de se firmarem em princípios de autogestão, segundo os quais todos os envolvidos são responsáveis pelo empreendimento; deste modo, os trabalhadores enfrentam em conjunto o encolhimento da demanda e buscam estratégias para que, de maneira solidária, partilhem das adversidades com o propósito de garantir a permanência dos postos de trabalho.

Por sofrerem influências do sistema capitalista e estarem inseridos nele os EES podem vir a sobreviver em situações precárias, o que acarreta dificuldades administrativas, de comercialização ou a falta de acesso aos recursos financeiros e a conhecimentos tecnológicos. Ademais, o advento das políticas e ações que incitam a criação e o desenvolvimento dos empreendimentos de cunho solidário gera condições institucionais e motivacionais. Entretanto, podem não desenvolver instrumentos efetivos e em conformidade com a realidade vivida, propiciando a precarização do trabalho nesses locais (NEVES, 2016; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013).

Para que se mantenham em funcionamento atingindo os objetivos a que se propõem, em conformidade com a filosofia da ES, os EES devem visar à sua sustentabilidade. Assim, ao tratar de sustentabilidade é primordial entender que ela não deve ser restrita somente à dimensão econômica, mas permeada por diferentes dimensões – social, política, cultural e ambiental (REIS; FRANÇA FILHO, 2006).

No que tange à dimensão econômica, França Filho e Santana Junior (2007) consideram indicadores como número de postos de trabalho criados, famílias

beneficiadas, rendimento proporcionado, capacidade de articulação das ações em diferentes lógicas econômicas entre relações mercantis, não mercantis e não monetárias estabelecidas como algumas das propostas a serem analisadas. Já quanto à dimensão social, eles sugerem a análise do grau de coesão do grupo, do nível de confiança e da natureza do vínculo das relações pessoais, entre outros elementos.

Ainda para os autores, na dimensão cultural, é importante compreender o grau de afirmação da identidade do grupo; é preciso possuir conhecimento e identificação com a história da formação desse grupo; é necessário realizar uma análise sobre o sentimento de pertencimento das pessoas em relação a seu território, práticas e valores comumente compartilhados. Quanto à dimensão política, é possível averiguar o grau de autonomia do grupo no processo de gestão e o nível de articulação, verificando a capacidade de desenvolver parcerias ou interações com diferentes organizações, entre outros fatores. Por fim, quanto à dimensão ambiental, deve-se considerar a utilização dos diferentes recursos, bem como o grau de centralidade do ser humano em relação aos processos utilizados.

Para Tirado-Soto e Zamberlan (2010) e Teixeira (2007), um meio de assegurar a sustentabilidade dos EES, diante de diferentes dificuldades, é desenvolver ações voltadas à construção da cooperação, bem como trocar experiências e conhecimento com outros setores da sociedade a fim de firmar parcerias para seu progresso.

Os catadores organizados têm lutado pela sustentabilidade de suas ações e, apesar de vários obstáculos, há algumas conquistas e novos desafios como, por exemplo, a consolidação e desenvolvimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

## **2.3 Política Nacional de Resíduos Sólidos**

Após cerca de 20 anos em tramitação no Congresso Nacional, foi instituída, em 2 de agosto de 2010, a Lei nº 12.305, denominada Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Tal lei foi regulamentada pelo Decreto nº 7.404 em 23 de dezembro de 2010, consolidando uma trajetória de transformações legislativas. A PNRS dispõe sobre princípios, objetivos e instrumentos para sua aplicabilidade, bem como discorre sobre as diretrizes relacionadas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos e às responsabilidades dos geradores e do poder público (BRASIL, 2010; MMA, 2010).

Para Neto e Moreira (2010), de uma maneira geral, a PNRS busca estabelecer estratégias que tornem viável a incorporação de valor aos resíduos e visem à capacidade competitiva do setor produtivo, propiciando a inclusão social, além de determinar a função dos estados e municípios na gestão de resíduos sólidos. Já Machado (2012) afirma que a Lei aborda uma visão sistêmica frente à gestão de resíduos que deve conduzir a uma análise em conjunto de diversos fatores e também a uma avaliação simultânea do meio ambiente, da questão social, cultural, econômica, tecnológica e da saúde pública em todo o gerenciamento dos resíduos.

Na concepção de Nascimento (2016, p. 127), “pela primeira vez, uma única lei tratou de forma abrangente e uniforme o tema dos resíduos. Antes, estados e municípios publicavam normas distintas, dificultando a gestão integrada dos antes chamados lixos”. Para a autora, a PNRS oportunizou o desenvolvimento de ferramentas inovadoras para enfrentar problemas relacionados aos resíduos sólidos e evidenciou possíveis soluções até então não consideradas, além de promover um processo de inclusão de atores antes não destacados, como os catadores de materiais recicláveis.

A lei prevê que os catadores se tornem alvos dos planos de gerenciamento dos resíduos em todas as esferas do poder público e que sejam estabelecidas estratégias para reintegração desses indivíduos (GONÇALVES *et al.*, 2013). Alves e Veloso (2018) afirmam que os proponentes da lei e os que a aprovaram, reconheceram a figura do catador e seu trabalho, destacando-os como atores sociais integrados aos processos produtivos, e não sujeitos excluídos desses.

Para Wirth e Oliveira (2016), o reconhecimento do catador como um dos atores dos sistemas de gerenciamento integrado de resíduos sólidos, exposto na lei, descende de anos de mobilização da categoria, que oportunizou a emergência de uma importante discussão pública relacionada a temas como lixo, cidadania, geração de trabalho e renda e proteção ambiental. Segundo os autores, o que determinará se realmente estes sujeitos passarão a apropriar-se de um lugar distinto da sua margem é o formato da implementação da política.

De acordo com Maiello, Britto e Valle (2018), a inclusão dos catadores está presente nos objetivos e

nas metas fundamentais da PNRS e apresenta pontos de incentivo à participação dos catadores de materiais recicláveis nos processos de logística reversa e coleta seletiva, por meio de cooperativas e associações desses trabalhadores. Na perspectiva das autoras, pela lei, é reconhecida a relevância da coleta seletiva e da categoria dos catadores porém, não são enfrentados aspectos como a questão de saúde, nem de dignidade humana, relacionadas com o trabalho do catador, indicando apenas, de modo geral, sua integração econômica.

Os catadores são envolvidos em serviços públicos através da celebração de contratos, convênios ou outros instrumentos de colaboração, principalmente estabelecendo relações com órgãos municipais, que buscam a execução do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), de obrigatoriedade de cada município. Essa necessidade de adequação aos termos previstos na PNRS é condição para os municípios acessarem os recursos da União, ou por ela controlados, que serão destinados a serviços relacionados à limpeza urbana e ao manejo de resíduos sólidos, ou até mesmo para serem beneficiados por incentivos ou financiamentos de entidades federais de crédito ou fomento para tal finalidade, como discorre o artigo 18 da lei (BRASIL, 2010).

Teodósio, Dias e Santos (2016) expõem, contudo, que não há clareza sobre a realidade econômico-financeira dos serviços de limpeza urbana no contexto brasileiro, pois os custos efetivos relacionados à gestão de resíduos sólidos nas cidades do país permanecem nebulosos. Os autores levantam que novos avanços na implantação da PNRS podem ser ampliados caso se possibilite

contabilizar, dotar de transparência e propiciar controle social palpável em relação às dimensões econômica, social e ambiental da gestão de resíduos sólidos.

## **2.4 O terceiro setor e a instituição do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**

De acordo com Paes (2018), o terceiro setor impulsiona iniciativas direcionadas ao desenvolvimento social, sendo composto por organizações de natureza “privada”, sem o objetivo do lucro, dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo. Assim, segundo Resende (2013), por desenvolverem atividades de interesse público, as entidades pertencentes ao terceiro setor podem receber auxílio do Estado, financeiro ou não, desde que atendam aos requisitos exigidos por lei e por cada instituição fomentadora.

O estabelecimento de parcerias da administração pública com as organizações do terceiro setor tem por finalidade a eficiência, a diminuição do volume de responsabilidades do Estado e o fomento para o desempenho de atividades de interesse público. Essas parcerias podem ser efetivadas por meio da formalização de convênios, contratos de gestão, termos de parceria ou outros instrumentos jurídicos (RESENDE, 2013). Contudo, segundo a Secretaria Geral da Presidência da República (2015), o Brasil possui cerca de 300 mil OSCs, o que dificulta o controle e o monitoramento das relações

firmadas, evidenciando a necessidade de maior transparência nas relações entre órgãos da administração pública e OSCs.

Visando direcionar e fornecer meios de acompanhamento e planejamento adequado nas relações, assim como firmar um conjunto de regras que possibilitem assegurar maior segurança jurídica e institucional, foi instituída a Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014, denominada Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O marco estipula regras para as parcerias voluntárias, que envolvam ou não a transferência de recursos financeiros, estabelecidas entre administração pública e as OSCs, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público (BRASIL, 2014).

Para Mendonça e Falcão (2016) o marco instituiu um novo regime jurídico de parcerias em âmbito nacional a partir de dois objetivos gerais. O primeiro refere-se à colaboração, que objetiva a execução de políticas públicas contínuas em parceria entre Estado e OSCs, enquanto o segundo objetivo, o fomento, é direcionado a ações de incentivo ou financiamento pelo Estado de ações desenvolvidas pelas OSCs. A Lei nº 13.204/15 altera o Marco Regulatório e complementa esses objetivos, sendo acrescentado o instrumento de cooperação que formaliza relações de parceria que não envolvam a transferência de recursos financeiros.

Salgado e Violin (2017) abordam que o MROSC é aplicado para órgãos e entidades não somente da União, como também dos estados, Distrito Federal e municípios. Portanto, as deliberações do MROSC são aplicadas de acordo com a administração pública das diferentes

esferas, em que cada município pode determinar regras, desde que respeitem as normas gerais exigidas pelo marco.

Para que uma OSC receba tais transferências, essa deve ser selecionada por meio de um procedimento denominado “chamamento público” e, após escolhida, deverá celebrar o “termo de colaboração” ou “termo de fomento” com o órgão público. Logo, para que a parceria seja efetivada, a OSC deve seguir o conjunto de regras e critérios estipulados dentro da redação da Lei, avaliando suas características e seu enquadramento mediante a regulamentação (BRASIL, 2014).

Com a confirmação e no decorrer da parceria, a OSC é submetida a processos de monitoramento e avaliação, os quais têm por finalidade o acompanhamento dos resultados obtidos pela proposta da pactuação assim, são desenvolvidos relatórios mediante análise considerando a obrigatoriedade da prestação de contas. Portanto, o MROSC trata-se de um regimento que traz muitos avanços no estabelecimento de parcerias entre OSCs e órgãos da administração pública, o que influencia nas ações das OSC e em sua sustentabilidade (SALGADO; VIOLIN, 2017).

Na perspectiva de Mendonça e Falcão (2016), um desafio para a gestão pública se mantém: o de ser capaz de articular a realização das parcerias com políticas, planos e programas governamentais, e não somente realizar uma avaliação individual das parcerias. No entanto, para isso, é preciso que o poder público compreenda os objetivos da parceria, o que nem sempre parece estar claro para os gestores públicos; os autores destacam a ausência de visão estratégica sobre as parcerias.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa empregada no estudo é caracterizada como pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados se dá em um ambiente natural, sensível às pessoas e ao lugar de estudo (CRESWELL, 2014). Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa se atenta a aspectos da realidade que não são possíveis de serem quantificados, centrando-se na compreensão na explicação da dinâmica das relações sociais.

A pesquisa realizada carrega consigo um pressuposto epistemológico, que tem uma relação próxima ao objeto de estudo. Para Creswell (2014), através desse pressuposto, o saber é conhecido por meio de experiências subjetivas das pessoas. Assim, é necessário direcionar os estudos ao “campo”, onde os envolvidos vivem e trabalham, uma vez que é um ambiente relevante para a compreensão das ações dos participantes.

O estudo caracterizou-se, segundo seus procedimentos, como observação participante, que propicia o contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, adquirindo informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. A importância dessa técnica reside na possibilidade de captar diversas situações ou fenômenos que não se obtêm por meio de perguntas, desenvolver a participação no cotidiano do grupo e se defrontar diretamente com a realidade a ser estudada, o que possibilita observar mais de perto os que a vivem e interagir com eles (MINAYO, 2015; HAGUETTE, 2013).

Através da pesquisa, pretendeu-se examinar os condicionantes e os elementos que determinam a sustentabilidade de uma associação de catadores diante da PNRS e do MROSC, buscando compreender as diferentes relações estabelecidas pela associação em estudo e os impactos positivos e negativos trazidos pelas leis. Deste modo, foi elaborado um planejamento para aplicação da metodologia, com a finalidade de melhor organizar as ideias de desenvolvimento da proposta de estudo, bem como proporcionar um direcionamento adequado quanto aos resultados obtidos.

*A priori* foram realizadas visitas *in loco*, com o intuito de nos inteirarmos sobre a organização, as pessoas que ali estavam e seu espaço, mapeando todos os elementos e atores envolvidos em seus processos, atividades e relações estabelecidas. Posteriormente, buscando conhecer o fenômeno estudado, e assim permitir a compreensão e a interpretação das informações coletadas, foram realizadas pesquisas sobre assuntos pertinentes ao estudo, em revisões bibliográficas de artigos, teses, dissertações e literaturas.

Com o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por elaborar a estratégia de visitação constante; deste modo, pôde-se permanecer mais tempo com os atores envolvidos, contando com a sua colaboração, o que facilitou observar diretamente os processos, as ações e atitudes, bem como ter acesso a documentos, a fim de identificar os fatores que pudessem resultar na resposta ao estudo.

Ao proceder de tal maneira, os pesquisadores tornaram-se incluídos, passando então a conhecer a realidade e o contexto no qual está inserida a organização

e seus colaboradores, estreitando relações. As visitas constantes possibilitaram a participação em eventos e reuniões com os associados, colaboradores e com representantes da prefeitura municipal diante de demandas organizacionais. Essa proximidade com as atividades rotineiras dos catadores propiciou maior contato e conversas informais com os associados, liderança e colaboradores, nas quais dados relevantes foram adquiridos.

Por fim, a partir das observações realizadas, da inserção dos pesquisadores no dia a dia da associação, das conversas informais estabelecidas com a liderança e os associados, assim como do contato com representantes da prefeitura do município, foram elaborados diários de campo e relatórios. Esses, posteriormente, passaram por análise a partir de leituras, conciliando com embasamento teórico, para melhor interpretação das informações obtidas e composição dos resultados.

## **4 A ASSOCIAÇÃO DE CATADORES ESTUDADA**

Inaugurada em maio de 2001, a “Associação de Catadores de Materiais Recicláveis XY”<sup>3</sup> encontra-se situada no município de João Monlevade, região central de Minas Gerais. A organização tem por finalidade gerar trabalho e renda para seus associados, através da coleta e separação de materiais recicláveis.

A associação em estudo possui em seu quadro associativo 19 membros, sendo dez mulheres e nove

---

3 Com o objetivo de preservar o nome da organização, utilizou-se um nome fantasia.

homens, que exercem atividades diretas, abrangendo indiretamente um universo próximo de 80 pessoas do âmbito familiar, que sobrevivem da renda proveniente dos materiais recicláveis recolhidos na cidade. Para progredir em suas atividades, a associação estabelece diferentes parcerias, com instituições privadas, prefeitura municipal, bem como com instituições de ensino superior da cidade e demais organizações da região do chamado Médio Piracicaba.

A “XY” tornou-se titular da coleta seletiva no ano de 2015, realizando-a nas regiões centrais e algumas periféricas de João Monlevade. A iniciativa de implantação do sistema de coleta surgiu da própria “XY” em parceria com instituições apoiadoras, entre elas a Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMMA), o Centro Mineiro de Referência de Resíduos (CMRR) e a Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (INCOP), essa última realizando assessoria sociotécnica à associação, desde março de 2013.

A implantação da coleta se idealizou a partir do convênio estabelecido com a prefeitura municipal, estipulando metas e regras a serem cumpridas na execução do serviço público; o convênio para realização da coleta seletiva atenderia 18 bairros. A coleta foi organizada de forma a ser realizada em dias específicos em cada bairro, com rota previamente acordada com representantes do município e firmada em novo contrato em 2018, que manteve o número de bairros atendidos.

A associação de catadores recolhe em média 70 toneladas de material reciclável por mês, que deixa de ser

enviado ao aterro sanitário, prolongando sua vida útil, trazendo benfeitoria direta e indireta ao município. Entretanto, mesmo que a coleta seletiva ainda não atenda o município em sua totalidade, ao longo de 17 anos de funcionamento da associação, desenvolve-se um trabalho que contribui para a preservação do meio ambiente de maneira sustentável através da promoção da conscientização e da educação comunitária, além de se gerar renda e trabalho aos associados.

Como alternativa de fortalecimento de suas atividades e sobrevivência, principalmente econômica, a associação de catadores “XY”, junto com outros empreendimentos de catadores, criou, no ano de 2004, uma rede colaborativa solidária. Trata-se de um meio de efetuar a comercialização conjunta, possibilitando o alcance de melhores preços dos materiais no mercado, uma vez que consegue reunir maior quantidade de materiais recicláveis.

A venda de materiais de modo coletivo objetiva proporcionar maior renda aos catadores, além de ser um meio de ampliar as forças para além das questões financeiras, em busca do reconhecimento desse segmento social, que visa ter voz, autonomia, inclusão social efetiva, entre outros aspectos. Logo, a rede de catadores busca promover maior engajamento político, econômico e social.

A “XY” é responsável pela centralização das ações dessa rede, composta por 12 associações de catadores distribuídas entre as regiões dos Vales do Aço, Rio Doce e Mucuri, situadas em Minas Gerais. As associações que integram a rede produzem conjuntamente em média

255,5 t/mês, por meio do trabalho de cerca de 168 catadores.

O objetivo da “XY” é ampliar, em um futuro próximo, sua atuação na coleta seletiva da cidade e beneficiar um número maior de pessoas. Porém, o empreendimento possui limitações quanto à sua organização interna, estrutural, financeira, entre outros fatores, que têm dificultado essa expansão e o avanço nos trabalhos desenvolvidos pela associação de catadores.

## **5 REFLEXÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DA PNRS E DO MROSC NA SUSTENTABILIDADE DA ASSOCIAÇÃO**

Direcionados pelo estudo de Alves e Veloso (2018), refletimos sobre o processo de inclusão dos catadores na PNRS por meio do Decreto nº 7.704/2010, a partir da introdução do título V, dos artigos 40 ao 44 dedicados à categoria. A lei, então, passou a considerá-los como parte de processos produtivos ao invés de excluí-los deles.

Ainda conforme os autores, a PNRS incentiva a criação e o desenvolvimento de cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais recicláveis, mas apenas reconhecer sua existência sem direcioná-los não garante avanços às atividades desses trabalhadores e no segmento social como um todo. A lei impõe que mecanismos potencialmente facilitadores de maior inclusão, que propiciam a criação de trabalho e renda, sejam desenvolvidos.

O artigo 40, endereçado aos catadores, expõe sobre a priorização da participação de cooperativas e outras formas de associação de catadores de materiais recicláveis no sistema de coleta seletiva. No artigo oitavo da PNRS, são apresentados instrumentos de aplicação através da coleta seletiva, os sistemas de logística reversa e outras ferramentas relacionadas à implantação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

Na cidade de João Monlevade, o sistema de coleta seletiva adotado passou por diferentes entraves. Observou-se a dificuldade enfrentada pelo grupo de catadores no processo de inclusão e reconhecimento de suas ações, uma vez que, somente após 14 anos de funcionamento, a associação foi intitulada como responsável pela coleta seletiva no município. Anteriormente, a “XY” realizava o recolhimento de materiais, não como titular de um sistema de coleta seletiva, e sim através de associados que buscavam materiais nas ruas com o auxílio de carrinhos de tração humana, ou por meio de doações levadas ao galpão do empreendimento.

O trabalho de coleta seletiva foi apoiado pela prefeitura municipal por meio de um convênio firmado entre os anos 2015 e 2017, dispensado de licitação, como assegurado na PNRS, no inciso I do artigo 44. A parceria estabelecida promoveu a definição de bairros e avenidas principais a serem atendidos, metas e regras a serem cumpridas, assim como um valor fixo a ser revertido para a execução da coleta.

Esse fato demonstra que ocorreu certa movimentação do poder público frente ao definido pela PNRS,

uma vez que a política, em seu artigo 21, impõe a regulamentação de “normas sobre a exigibilidade e o conteúdo do plano de gerenciamento de resíduos sólidos relativo à atuação de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis”.

Contudo, mesmo apoiando as atividades da associação, ainda há muito a evoluir nessa parceria. Segundo a Câmara Municipal de João Monlevade (2017), em reunião para apresentação do PMGIRS, divulgou-se que em torno de 21% da população era atendida pelo sistema de coleta seletiva, com perspectiva de atender 42% no ano de 2018. Também se afirmou estar em estudo uma nova instalação para a associação “XY”, já que o município sabia que a atual estrutura seria insuficiente para receber um maior volume de material.

Mesmo seguindo o que prevê o artigo 41 e inserindo os catadores no PMGIRS, isso não foi divulgado nos canais de comunicação do município. Isso levanta o questionamento sobre a real e efetiva aplicação do plano municipal; porém, tal fato não limita o envolvimento da associação no sistema de coleta.

Ao fim de 2017, por questões legais e políticas, como as mudanças nas regras para aplicação das parcerias com o município e a falta de apoio de vereadores antes parceiros da associação, não foi realizada a renovação do convênio entre as partes, o que trouxe grandes problemas no desenvolvimento das atividades da “XY”. Dentre eles, destacou-se a falta de recursos para a continuidade da coleta, que praticamente parou por aproximadamente cinco meses, mantendo-se em poucos locais

com o uso de excedentes direcionados à atividade e com auxílio de carrinhos de tração humana.

Além disso, foram cancelados os recursos antes garantidos pela parceria instituída, como auxílio para despesas com água e luz da associação e transporte público dos associados. Diante dessa situação, a associação passou por diversos transtornos, além de agravar e fazer transparecer ainda mais questões comumente vistas em associações de catadores relacionadas à gestão e às relações sociais.

Durante o tempo de realização de visitas à organização, observou-se que fatores como a falta de reuniões, a não aplicação dos princípios de autogestão, a centralização das informações, dentre outros, geraram relações conflitantes e um ambiente estressante aos catadores. A fala explicitada por um catador denominado A<sup>4</sup> evidencia esses problemas. Segundo ele, “A gente fala, mas são poucas as pessoas ‘entendeu’ que são levadas a sério. Das pessoas que têm só duas ‘opinião’ que importa e que é levada pro papel, nossa opinião aqui não vale de nada. Na reunião fala uma coisa, mas lá fora fala outra”.

O transtorno foi intensificado quando as exigências voltadas aos processos gestionários e informações sobre o processo de retorno da parceria não eram repassados aos associados, ficando centralizados na liderança e nos colaboradores. Mesmo efetuando reuniões, essas ainda eram insatisfatórias na perspectiva dos demais associados, que, talvez por não compreenderem os processos da atuação da liderança, acreditavam que ela

---

4 Codinome utilizado como forma de preservar a identidade do catador.

poderia agir de modo diferente diante de alguma situação em busca da solução da questão do convênio.

Além disso, muitos associados demonstraram insatisfação com os resultados e excedentes obtidos nesses meses, o que levou muitos a se desligarem da “XY”. Essa alta rotatividade se tornou preocupante: ao mesmo tempo que a organização precisava de recursos humanos, não tinha condições de manter trabalhando o grupo de 28 associados. No início de 2018, a associação passou a ter em seu quadro associativo em torno de 13 pessoas. Mesmo que seja comum ao longo dos anos de vivência da associação uma constante rotatividade de pessoas, esse momento foi extremamente alarmante para a sustentabilidade em todos os níveis da organização.

Visando à volta da parceria, uma sequência de reuniões com o setor jurídico da prefeitura municipal levou colaboradores e liderança a entenderem a dificuldade de retorno à parceria por convênio. No ano de 2017, entrou em vigor para todas as prefeituras municipais a Lei nº 13.019/2014, o MROSC, em busca de uma maior segurança jurídica e transparência nas relações entre OSCs e administração pública.

Após entrar em vigor, o MROSC não permitiu mais a celebração de convênios com as OSCs. Diante da implantação e das exigências trazidas pela lei, foi preciso buscar formas de compreender como agir e quais seriam os impactos dessa lei na gestão e no funcionamento produtivo da associação. Advogados que representavam o município e os próprios membros gestores da associação tiveram grande dificuldade de interpretar como se

enquadrariam as atividades dos catadores, uma vez que não sabiam ao certo se eles seriam englobados.

Com auxílio de outros advogados, surgiu o questionamento quanto à garantia trazida pelas demais leis que incluem as atividades de catadores de materiais recicláveis. Conforme expressado pela liderança, a contratação dos serviços pela administração pública seria regida por duas leis principais, a PNRS e a Política Federal de Saneamento Básico, Lei nº 11.445/2007 – a primeira já garante a priorização na contratação e a segunda discorre sobre os processos dessa contratação.

Segundo alguns advogados, ao afirmar em lei que se deve priorizar a contratação de associações e cooperativas de catadores, entende-se que se existirem essas formas de empreendimentos, elas devem ser contratadas para a efetuação da coleta. Deste modo, após consenso e estudo por parte do setor jurídico municipal, foi estabelecido contrato com a prefeitura em maio de 2018.

Meses depois, representantes da própria prefeitura municipal voltaram a afirmar que a associação, por ser uma OSC, deveria ser submetida às proposições da lei. Em reunião realizada, um desses representantes expôs que a associação deveria ser inserida no marco, mas que seria dispensada do chamamento público através da hipótese de inviabilidade de competição entre OSCs, ou quando as metas estipuladas em edital pudessem ser atingidas apenas por uma entidade específica. Contudo, caso a associação passasse a ser alvo da aplicação legal do marco, deveria passar por todas as fases definidas

em lei, considerando minuciosamente os detalhes de cada etapa.

Realizando análise superficial, visto que esse estudo não é de cunho jurídico, várias outras considerações legais devem ser feitas e podem ser encontradas em materiais sobre o MROSC disponibilizados no site do governo do estado de Minas Gerais, os quais apresentam informações que fazem referência às formas associativas de catadores de materiais recicláveis como OSCs (GEMG, 2017).

Um ponto que pode ser levantado é a não aplicação da lei à Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), uma vez que o marco exclui termos de parceria firmados entre poder público e essas organizações. A associação “XY”, pela definição, pode ser considerada uma OSCIP, apesar de não ter esse título, pois executa suas atividades há 17 anos e se encontra regularizada frente ao imposto pelo município e pelas demais leis que cercam o catador de materiais recicláveis. Deste modo, existe a possibilidade de que essa seja a razão pela qual não seria exigida sua regularização ao que é imposto pelo MROSC; porém, não se pode afirmar com certeza, pois este não se trata de um estudo jurídico.

Após o retorno à execução do sistema de coleta seletiva, a “XY” se viu obrigada a refazer todo o trabalho de conscientização da população, divulgação dos horários e abrangência de suas ações. Manteve a proximidade com instituições de ensino, já parceiras, na busca de disseminar e fazer conhecer o trabalho associativo realizado, assim como a importância do mesmo. Essas atividades em torno da tomada de consciência do município diante

da gestão adequada dos resíduos sólidos são amparadas fortemente pela PNRS, que visa à educação ambiental e à disseminação da cultura sustentável.

Contudo, o retorno da parceria com a prefeitura elevou as cobranças quanto ao cumprimento de metas exigidas em contrato, desde a quantidade de material recolhido até a quilometragem realizada pelo caminhão diariamente. Essas metas, porém, não consideraram a realidade da associação, sendo firmadas nos ideais de produtivismo e lucratividade os quais sustentam o capitalismo. Já um EES compartilha de elementos contrários, objetivando o ser humano; assim, metas como as firmadas podem trazer problemas significativos e que afetem a continuidade das atividades, como problemas interpessoais, ergonômicos e psicossociais.

A compreensão sobre a sustentabilidade da associação frente às leis em estudo baseou-se nos autores França Filho e Santana Júnior (2007), que definem um conjunto de elementos para que sejam avaliadas as dimensões social, econômica, cultural, política e ambiental. Assim, foram adaptadas essas dimensões à realidade vivida na “XY”.

Quanto à sustentabilidade econômica, mostrou-se notória a dependência dos recursos repassados pelo município para o sistema de coleta seletiva, recursos esses direcionados a equipamentos, gastos com veículos que realizam a rota e despesas que mantêm o funcionamento da associação. Um fator que teve influência nesse âmbito foi a redução do número de postos de trabalho, que diretamente impactou na capacidade de gerar transações mercantis e reduziu os excedentes obtidos.

Mesmo com a PNRS incentivando a inclusão das associações de catadores, a associação “XY”, após o cancelamento da parceria com o poder público local, juntamente com as dúvidas em torno do MROSC, sofreu não só com o agravamento do quadro financeiro, mas também teve suas relações internas afetadas. Emergiu um ambiente conturbado que influenciou em sua sustentabilidade social, propiciando um baixo grau de coesão do grupo e a formação de grupos específicos, gerando conflitos e diferenças de perspectivas dos associados, principalmente em relação à gestão centralizadora.

Pela perspectiva da dimensão ambiental, é evidente a importância da associação de catadores à preservação do ambiente, já que ao realizarem a coleta e a separação dos resíduos, sendo responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos, como exposto pela PNRS, um grande volume de agentes poluidores é retirado das rotas de descarte inadequado. Entretanto, durante o período em que a cidade esteve sem sistema de coleta seletiva, pela necessidade de entendimento do MROSC, os resíduos foram direcionados em sua maioria ao lixo comum, não reaproveitável. Isso causou não só perda econômica, mas também elevou a quantidade de materiais que poderiam ser reciclados ou reutilizados e que seguiram para descarte incorreto.

A própria avaliação interna do ambiente associativo mostra os impactos gerados pelo momento em que não houve o apoio da administração pública e seus reflexos nas atividades da associação. A quantidade de material perdido e direcionado ao lixo comum aumentou internamente, destacada pela redução de membros na organização, pois o tempo de processamento do resíduo

se elevou, o que causou a perda ou inviabilidade no tratamento na separação dos resíduos.

Quanto à dimensão política, destaca-se a busca por meios que possam garantir o fortalecimento da associação, através de parcerias firmadas com projetos extensionistas de universidades, de relações estabelecidas com instituições públicas e privadas e até mesmo com outras associações de catadores de materiais recicláveis. As relações instituídas com organizações de mesmo objetivo puderam ser vistas através da articulação em rede, da qual a associação “XY” faz parte, favorecendo aspectos econômicos, políticos, de cidadania, inclusão e reconhecimento da categoria.

Entretanto, internamente, o grau de democratização das relações e autonomia do grupo foi afetado pela possibilidade de mudanças trazidas com o MROSC, concentrando todas as ações e definições junto à prefeitura na liderança e nos colaboradores. Porém, esses não foram problemas gerados pela falta de apoio do município, mas por características inerentes ao grupo de associados e devido à forma de estruturação da associação.

Pela dimensão cultural, percebeu-se que muitos associados não possuem em si o sentimento de pertencimento ao grupo, ou à própria categoria, não se identificando com a história da associação. Muitos acreditam que seu trabalho é visto como algo ruim, o que demonstra o estigma social que os catadores possuem.

Fica evidente que a proposta da PNRS de inserção de uma categoria estigmatizada e marginalizada pela sociedade é um passo à frente para reduzir a desigualdade social, porém, há muito a se evoluir e a considerar

para minimizar esse problema. Essa visão de estigma pôde ser descrita em diferentes falas, uma delas da catadora B<sup>5</sup>, a qual afirmou que:

... é como se a gente fosse desprezada de trabalhar aqui. Já aconteceu de um rapaz chegar pra comprar material na minha mão e perguntar pra mim “nossa menina você faz a unha, sua unha é tão bonita pra trabalhar aqui”. Tipo a gente trabalha no lixo não pode fazer uma unha, arrumar o cabelo...

Diante dessa perspectiva, alguns buscam meios de se afastar da realidade da associação, preferindo trabalhar em empresas regidas pela lucratividade, uma vez que a imagem delas seria percebida de forma mais positiva pela sociedade. Esse fato foi alavancado após o período de dificuldades trazido pela falta de recursos vindos da administração pública e, após o retorno do apoio, pelas metas exacerbadas e que não consideravam a realidade local.

Logo, podem ser vistos no caso da “XY” tanto os impactos da PNRS quanto do MROSC nas diferentes dimensões da sustentabilidade do empreendimento. Tais leis trazem benefícios importantes para o desenvolvimento das associações, como a inserção dos catadores por meio de grupos formais e a busca pela transparência nas parcerias; contudo, na prática, é notória a dificuldade de implantá-las e interpretá-las, assim como não garantem o progresso efetivo em questões sociais, políticas, econômicas, dentre outras que envolvem a categoria.

---

5 Codinome utilizado como forma de preservar a identidade do catador.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo, é notável o quanto ainda se tem a avançar na busca da aplicação bem-sucedida da PNRS, não somente em relação aos catadores, mas também ao manejo ao tratamento dos resíduos. A PNRS, ao mesmo tempo que inclui e incentiva as ações do catador, não consegue assegurar os métodos de implantação efetiva e sustentável da política por parte da administração pública. Também não é capaz de interromper situações de injustiça ou desigualdade, de superar questões políticas, de superar a encenação de assistência social trazida pela lei, beneficiando certamente os catadores, uma vez que a prioridade da atividade dos trabalhadores nem sempre é efetiva, e quando o é, não ocorre da forma mais adequada.

O que se espera dos mecanismos gerados pela PNRS é que eles sejam capazes de promover o reconhecimento dos catadores como agentes econômicos, políticos e sociais de grande importância, assim como promover a remuneração adequada do trabalho e condições reais de representatividade. Quanto ao MROSC, sua implantação ainda recente traz dúvidas, tanto aos próprios representantes públicos, quanto à associação de catadores, mesmo que seja um meio para melhor acompanhar e planejar as relações estabelecidas.

Diante da situação instalada na “XY”, uma vez que os representantes jurídicos municipais e a liderança dos associados fizeram uso das disposições da PNRS, essas leis puderam ser relacionadas como outras leis que circundam o catador, de forma a buscar a compreensão

dos possíveis encaminhamentos a serem feitos, após a instituição do MROSC e do possível enquadramento das associações de catadores na lei de seguridade das parcerias firmadas.

Contudo, o estudo mostrou que o cancelamento da parceria com a administração pública e a dificuldade de interpretação do MROSC, principalmente quanto ao possível enquadramento da associação de catadores, trouxe à tona a dependência da organização estudada quanto aos recursos obtidos pelas parcerias realizadas com o município. O momento vivido pela “XY” influenciou significativamente o andamento das atividades, bem como propiciou a geração de problemas em seu processo de gestão, enfrentando a brusca redução do quadro associativo, o encolhimento financeiro, as divergências internas, a destinação inadequada dos resíduos durante o período sem coleta, dentre outros fatos que impactaram na sustentabilidade da associação em seus diferentes âmbitos e afetou diretamente a população.

Diante do cenário apresentado no estudo, é primordial que a administração pública busque meios de melhor adequar as parcerias e definir de fato a posição dos catadores frente às imposições das leis que incorporam não só o catador como suas formas organizacionais. Além disso, deve ser considerada não somente a questão econômica na efetivação das parcerias, mas sim as características, as necessidades e fragilidades das associações de catadores, visando à inclusão, à cidadania e à qualidade de vida do trabalhador.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVES, J. C. M.; VELOSO, L. H. M. A Política Nacional de Resíduos Sólidos e a “catação” de lixo : uma relação sinérgica? **O Social em Questão**, v. XXI, n. 40, p. Grafar 229-52, 2018.

ALVES, J. C. M. MEIRELES, M. E. F. Gestão de resíduos: as possibilidades de construção de uma rede solidária entre associações de catadores de materiais recicláveis. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 160-70, 2013.

AMORIM, A. P.; ALBUQUERQUE, B. M.; GAUTÉRIO, D. T.; JARDIM, D. B.; MORRONE, E. C.; SOUZA, R. M. LIXÃO MUNICIPAL: abordagem de uma problemática ambiental na cidade do Rio Grande – RS. **Revista Ambiente & Educação**, v. 15, p. 159-78, 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Dispõe sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm). Acesso em: out. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm). Acesso em: out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil.

Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: out. 2018.

CARMO, R. B. A. Globalização e a exclusão social. **Revista Sitientibus**, Feira de Santana, n. 43, p. 175-89, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

FRANÇA FILHO, G. C.; SANTANA JÚNIOR, G. Um olhar renovado sobre desenvolvimento local: uma análise a partir dos aportes da economia solidária e de pesquisa empírica na Bahia. *In*: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6, 2007, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: [s. n.], 2007. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/074.pdf>. Acesso em: out. 2018.

FREITAS, D. G.; FERREIRA, F. P. M. Perfil dos catadores de materiais recicláveis nos lixões de Minas Gerais. **Caderno de Geografia**, v. 25, n. 44, p. 1-15, 2015.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS**, São Paulo, v. 28, n. 82, p. 211-28, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Metodologias de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, C.V.; MALAFAIA, G.; CASTRO, A. L. S.; VEIGA, B. G. A. A vida no lixo: um estudo de caso sobre os catadores de materiais recicláveis no município de Ipa-meri, GO. **Revista Holos**, ano 29, v. 2, 2013.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

KIRCHNER, R. M.; SAIDELLES, A. P. F.; FERNANDES, E. M. S. Percepções e perfil dos catadores de materiais recicláveis de uma cidade do RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 5, n. 3, p. 221-32, 2009.

LIMA, M. R. P. Paradoxos da formalização: a inclusão social dos catadores de recicláveis a partir do caso do encerramento do aterro de Jardim Gramacho (RJ). **Revista Horizontes Antropológicos**, ano 24, n. 50, p. 145-80, Porto Alegre, 2018.

MACHADO, P. A. L. Princípios da política nacional de resíduos sólidos. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, v. 24, n. 7, jul. 2012.

MAIELLO, A.; BRITTO, A. L. N. P.; VALLE, T. F. Implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 24-51, 2018.

MAGALHÃES, B. J. **Liminaridade e exclusão**: os catadores de materiais recicláveis e suas relações com a sociedade brasileira. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

MENDONÇA, P.; FALCÃO, D. S. Novo Marco Regulatório para a realização de parcerias entre Estado e Organização da Sociedade Civil (OSC). Inovação ou peso do passado? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 68, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Senado aprova Política Nacional de Resíduos Sólidos.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/informma/item/6405-senado-aprova-politica-nacional-de-residuos-solidos>. Acesso em: out. 2018.

MOVIMENTO NACIONAL DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS. **O que é o Movimento?** Disponível em: <http://www.mnccr.org.br/sobre-o-mnccr/o-que-e-o-movimento>. Acesso em: set. 2018.

NASCIMENTO, M. L. Responsabilidades do poder público em face da Política Nacional de Resíduos Sólidos sob a ótica das decisões das cortes de contas. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE-MG**, Belo Horizonte, v. 34, n. 1, p. 127-31, 2016.

NETO, P. N.; MOREIRA, T. A. Política Nacional de Resíduos Sólidos – reflexões acerca do novo marco regulatório nacional. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**, n. 15, p. 10-9, São Paulo, 2010.

NEVES, E. F. **Percepções sobre as contradições e dificuldades de inserção e sobrevivência dos empreendimentos de economia solidária no mercado.** 2016. 292 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários.** 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

REIS, T. A.; FRANÇA FILHO, G. La spécificité de la soutenabilité dans les expériences d'économie solidaire: le

cas de la COOPAED. *In*: ISTR BIENNIAL CONFERENCE, 7, 2006, Bangkok. **Anais** [...]. Bangkok: [s. n.], 2006. Disponível em: [https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_bangkok/araujoreis.tatiana.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_bangkok/araujoreis.tatiana.pdf). Acesso em: set. 2018.

RESENDE, A. C. L. O fomento das cooperativas de catadores de materiais recicláveis como instrumento de promoção do direito fundamental ao desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 8, n. 2, 2013.

SALGADO, E. D.; VIOLIN, T. C. O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil para as políticas públicas relativas ao direito da cidade e suas recentes alterações. **Revista de Direito da Cidade**, v. 09, n. 2, p. 603–25, 2017.

SANTOS, M. C. L. *et al.* Frames de ação coletiva: uma análise da organização do Movimento Nacional de Catadores de recicláveis no Brasil (MNCR). *In*: SCHERER-WARREN, I.; LÜCHMANN, L. H. H. **Movimentos sociais e participação**: abordagens e experiências no Brasil e na América Latina. Florianópolis: UFSC, 2011.

SECRETARIA GERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LOPES, L. de F.; SANTOS. B. dos; XAVIER, I. R. (Orgs.). **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**: a construção da agenda no Governo Federal - 2011 a 2014. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.participa.br/articles/public/0014/9447/MROSC\\_2015.pdf](http://www.participa.br/articles/public/0014/9447/MROSC_2015.pdf). Acesso em: out. 2018.

SILVA, A. R. P.; BARBOSA, M. J. S.; ALBUQUERQUE, F. S. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos

solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba. **Revista Administração Pública**, v. 47, n. 5, p.1189-211, 2013.

SILVA, M. B. O.; FLAIN, V. S. Capitalismo e consumismo: os desafios do consumo sustentável na sociedade contemporânea. **Revista da AJURIS**, v. 44, n. 143, p. 357-78, 2017.

SILVA, S. P. **A organização coletiva de catadores de material reciclável no Brasil: dilemas e potencialidades sob a ótica da economia solidária.** Texto para discussão. Brasília/Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

SILVA, S. P.; GOES, F. L.; ALVAREZ, A. R. **Situação social das catadoras e dos catadores de material reciclável e reutilizável no Brasil.** Brasília: IPEA, 2013.

SILVESTRE, A. R.; FERNANDES, L. Trabalho e processos de marginalização social no século XXI: aproximações teóricas e dados estatísticos. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 27, p. 27-44, Porto, 2014.

SINGER, P. Dez anos de Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). **Boletim Mercado de Trabalho, Conjuntura e Análise**, IPEA, ano 20, n. 56, p. 90-3, 2014.

SOBRAL, M. O. A. **O novo Marco Regulatório das Organizações do Terceiro Setor: o que muda na captação e gestão de recursos públicos?** 2016. 24 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SOUZA, M. A.; SILVA, M. M. P.; BARBOSA, M. F. N. Os catadores de materiais recicláveis e sua luta pela inclusão e reconhecimento social no período de 1980 a 2013. **Revista Monografias Ambientais – REMOA**, v. 13, n. 5, p. 3998-4010, 2014.

TEIXEIRA, L. R. Perfil organizacional de Empreendimentos Econômicos Solidários em Salvador. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C2838.pdf>. Acesso em: julho 2018.

TEODOSIO, A. S. S.; DIAS, S. F. L. G.; SANTOS, M. C. L. Procrastinação da política nacional de resíduos sólidos: catadores, governos e empresas na governança urbana. **Ciência e Cultura [online]**, v. 68, n. 4, p.30-3, 2016.

TIRADO-SOTO, M. M.; ZAMBERLAN, F. L. Empreendimentos solidários num ambiente capitalista: variáveis para seu desenvolvimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: [s. n.], 2010. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_119\\_775\\_16531.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_16531.pdf). Acesso em: julho 2018.

WIRTH, I. G.; OLIVEIRA, C. B. A Política Nacional de Resíduos Sólidos e os modelos de gestão. *In*: PEREIRA, B. C. J.; GOES, F. L. (Orgs.). **Catadores de materiais recicláveis: um encontro nacional**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016.

## **SOBRE OS AUTORES**

**Aline Mara Alves Soares.** Bacharela em Engenharia de Produção pela UFOP. Atuou na INCOP como bolsista em projetos e assessorando a Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM).

Contato: [aline.alves.producao2012@gmail.com](mailto:aline.alves.producao2012@gmail.com)

**Daniel Francisco Bastos Monteiro.** Graduado em História pela UFOP, bacharel e mestre em Administração pela UFMG. Atualmente, é professor substituto do DENP/ICEA/UFOP e professor formador na Especialização em Gestão Pública (EAD) da UFMG.

Contato: [danielfbmadm@gmail.com](mailto:danielfbmadm@gmail.com)

**Emmanuel Andrade.** Doutor e professor de Engenharia de Produção (UFRJ, 1997), foi dirigente sindical e secretário de Planejamento em Volta Redonda. Na UFF, foi vice-reitor e diretor da Engenharia. É fundador do GECOPI e professor do doutorado.

Contato: [emmanueluff@gmail.com](mailto:emmanueluff@gmail.com)

**Jacqueline Almeida Paulino.** Graduanda em Engenharia de Produção pela UFOP.

**Jasmin Lemke.** Graduada em Engenharia Ambiental, pós-graduada em Engenharia de Segurança do Trabalho e atualmente é mestranda em Sistemas de Gestão pela UFF. Tem experiência com sustentabilidade, fiscalização, gestão de projetos.

Contato: [lemke.jasmin@gmail.com](mailto:lemke.jasmin@gmail.com)

**Jean Carlos Machado Alves.** Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis (UFF), mestre em Engenharia de Produção, especialista em Gestão Social e Ambiental e graduado em Administração. Coordenador da INCOP/UFOP. Professor do Departamento de Engenharia de Produção da UFOP – *Campus* João Monlevade.

Contato: [jean.mep@gmail.com](mailto:jean.mep@gmail.com)

**Lena Pereira.** Graduada em Jornalismo pela PUC-RJ, pós-graduada em Marketing pela FGV e mestranda em Sistemas de Gestão pela UFF. Tem experiência com matérias jornalísticas, responsabilidade social e avaliação de projetos.

Contato: [lena.msgrs@gmail.com](mailto:lena.msgrs@gmail.com)

**Marcelo Rodrigues.** Graduado em Relações Públicas pela UNEB, licenciado em Ciências Sociais pela UFBA e mestrando em Sistemas de Gestão pela UFF. Tem experiência em projetos de economia solidária e em projetos de responsabilidade social empresarial.

Contato: [celo.rodriguez@gmail.com](mailto:celo.rodriguez@gmail.com)

**Maressa Nunes Ribeiro Tavares.** Professora assistente no Departamento de Engenharia de Produção da UFOP. Possui graduação em Engenharia de Produção e mestrado em Engenharia Industrial com atuação na área de Engenharia da Qualidade, Engenharia de Processos e Operações e Pesquisa Operacional.

Contato: maressa@ufop.edu.br

**Maria Laura Gonçalves Reis.** Graduanda em Engenharia de Produção pela UFOP.

Contato: marialauragreis@gmail.com

**Matheus de Araújo Butinholi.** Graduando em Engenharia de Produção pela UFOP.

Contato: matheus\_butinholi@hotmail.com

**Maxwell Daniel de Freitas.** Graduando em Engenharia de Produção pela UFOP. Atualmente é bolsista da INCOP.

Contato: maxfreitas2011@gmail.com

**Naiara Gonçalves de Freitas.** Graduanda em Engenharia de Produção pela UFOP. Atualmente é bolsista da INCOP.

Contato: naiaragfreitas@yahoo.com

**Natan Siller Laurett.** Graduando em Engenharia de Computação pela UFOP.

Contato: natan\_siller@hotmail.com

**Rafaela Siquara.** Graduada em Design (UERJ) e Engenharia de Produção (UFF). Tem experiência como consultora em engenharia e marketing, além do especial interesse pelos temas de sustentabilidade e projetos de impacto social.

Contato: rafaela.siquara@gmail.com

**Viviane da Silva Serafim.** Mestranda em Engenharia de Produção na UFMG. Graduada em Engenharia de Produção pela UFOP. Atuou como bolsista da INCOP por quatro anos.

Contato: viviane.silserafim@gmail.com

**Wesley Luiz Angelino Machado.** Graduando em Engenharia de Produção pela UFOP. Atualmente é coordenador discente da INCOP e assessora a Associação dos Trabalhadores de Limpeza e Materiais Recicláveis de João Monlevade (ATLIMARJOM).

Contato: wesleyangelino988@gmail.com





**ALL PRINT**  
EDITORA

---

www.allprinteditora.com.br  
info@allprinteditora.com.br  
Fone: (11) 2478-3413







**UFOP**

**Universidade Federal  
de Ouro Preto**



Pró-reitoria de Extensão  
Universidade Federal de Ouro Preto



Conselho Nacional de Desenvolvimento  
Científico e Tecnológico

**MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA**



**ICEA**



Instituto de Ciências Exatas e  
Aplicadas - Campus João Monlevade



REDE UNIVERSITÁRIA DE INCUBADORAS  
TECNOLOGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES

**MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO**

