

## **Metodologias de incubação Tecnológica: um processo em construção na Economia Solidária**

Elizandra Cristiane Pinheiro da Silva, especialista em Gestão Pública e Sociedade, técnica administrativa da Itecsol UNIJUI.  
[elizandra.pdsilva@unijui.edu.br](mailto:elizandra.pdsilva@unijui.edu.br). <http://lattes.cnpq.br/3979903103872012>

Lauri Basso, mestre em Administração - Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC, Extensionista da Itecsol UNIJUI.  
[laurib@unijui.edu.br](mailto:laurib@unijui.edu.br). <http://lattes.cnpq.br/6252049165277332>

Pedro Carlos Rasia, mestre em Administração - Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC, Extensionista da Itecsol UNIJUI.  
[pcrasia@unijui.edu.br](mailto:pcrasia@unijui.edu.br). <http://lattes.cnpq.br/1865778621311220>.

Sandra Regina Albarelo, mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania - Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC, Coordenadora do subprojeto GSC-Economia Solidária e Extensionista da Itecsol UNIJUI.  
[sandrad@unijui.edu.br](mailto:sandrad@unijui.edu.br). <http://lattes.cnpq.br/3749301620015034>.

Sergio Luis Allebrandt, Doutor em Desenvolvimento Regional – Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Pesquisador no Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento da Unijui e Coordenador do Projeto Gestão Social e Cidadania da Unijui.  
[allebr@unijui.edu.br](mailto:allebr@unijui.edu.br). <http://lattes.cnpq.br/9909220129458123>

### **Resumo**

Este artigo trata do relato de experiência e do processo metodológico de incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários, os quais vêm sendo realizados na Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social – Itecsol Unijui. O mesmo tem por objetivo sistematizar e socializar a prática desenvolvida por mais de uma década, com o intuito de atender as demandas dos grupos pertencentes ao segmento de artesanato, reciclagem, agricultura familiar e de corte e costura, colocando à disposição dos diferentes públicos interessados, para avaliação e contribuição. No que concerne à sua elaboração, a metodologia está fundamentada numa pesquisa-ação, além da bibliográfica e documental, para a qual foram buscados subsídios nos registros da incubadora, sobre as experiências vivenciadas com os empreendimentos, publicações dos integrantes da equipe interna e de outras incubadoras que atuam na Economia Solidária, bem como com a incorporação recente de contribuições da metodologia baseada nas práticas estabelecidas pelo Centro de Referência para Apoio a novos Empreendimentos - CERNE. Os resultados evidenciam que, a incubação de empreendimento é um processo didático, pedagógico e metodológico, que exige planejamento permanente, monitoramento e realimentação.

Palavras chave: Metodologia de Incubação. Economia Solidária. Extensão Universitária. Práticas de Gestão.

## **Resumen**

Este artículo aborda el relato de experiencia y del proceso metodológico de incubación de Empresas Económicas Solidarias, los cuales han sido realizados en la Incubadora de Economía Solidaria, Desarrollo y Tecnología Social – Itecsol Unijui. El objetivo que presenta es de sistematizar y socializar la práctica desarrollada por más de una década, con la intención de atender a las solicitudes de los grupos que se dedican a la artesanía, reciclaje, agricultura familiar, así como cortar y coser ropas, poniendo a la disposición de los diferentes públicos interesados, para evaluación y contribución. En que se refiere a su elaboración, la metodología se basa en la pesquisa-acción, además de la bibliográfica y documental, para la cual eran buscados subsidios en los registros de la incubadora, sobre las vivencias con las realizaciones, publicaciones de los integrantes del equipo interno y de otras incubadoras que actúan en la Economía Solidaria, así como con la reciente incorporación de las contribuciones en la metodología basada en las prácticas establecidas por el Centro de Referencia para Apoyo a nuevas Empresas – CERNE. Los resultados evidencian que, la incubación de empresa es un proceso didáctico, pedagógico y metodológico, que requiere planificación permanente, monitoreo y realimentación.

Palabras Clave: Metodología de Incubación. Economía Solidaria. Extensión Universitaria. Prácticas de gestión.

## **Introdução**

Este artigo se propõe a apresentar, discutir e sistematizar o processo metodológico que vem sendo experimentado pela Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social da Unijui - Itecsol Unijui, no Subprojeto GSC Economia Solidária, vinculado ao Projeto de Extensão Gestão Social e Cidadania 2015-2017, adscrito ao NECD – Núcleo de Extensão e Cultura do DACEC, com apoio da VRPGPE – Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e, desenvolvido de forma interdepartamental, com o DCJS - Departamento de Estudos Jurídicos e Sociais da Unijui, além de interinstitucional, com apoio financeiro do CNPq, chamada 89/2013, a partir de resgate, descrição, análise e proposição de elementos, buscando qualificar a metodologia até então utilizada nos empreendimentos de catadores, agricultores familiares, artesanato, corte e costura acompanhado pela Itecsol Unijui.

Esta qualificação justifica-se pela necessidade de aperfeiçoamento permanente nos processos realizados, bem como busca alternativas para a alta rotatividade do público vinculado aos

empreendimentos assistidos, a execução de todo o processo na prática, ou seja, há um retrabalho das ações para dar conta da vacância destes indivíduos e pela falta de uma metodologia suficientemente detalhada e de consenso, que oriente o passo a passo e que seja portadora de indicadores que sirvam de subsídio para medir o grau de maturidade de cada empreendimento. Ademais, é importante orientar as ações da incubadora para que ela consiga desenvolver todo o ciclo formativo, visando atingir o processo de graduação do empreendimento de forma qualificada.

Com a perspectiva de estimular o debate acerca dos processos de incubação, este artigo propõe-se seguir uma estrutura constituída por desenvolvimento que compreende as etapas do referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

## **Referencial teórico**

### **Incubadoras e processos de incubação**

A Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social - Itecsol Unijui foi criada em 2001. Desde então, a mesma atua no sentido de promover cidadania, trabalho e inclusão social, baseada nos princípios e valores da Economia Solidária, sempre ligada e atuando de forma interdisciplinar e interdepartamental, principalmente com os departamentos das áreas de Ciências Sociais e Aplicadas, Design e Educação da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijui. Nela, destaca-se a composição de equipe multidisciplinar, composta por docentes, técnicos, bolsistas, estagiários e voluntários das diferentes áreas do conhecimento.

Além de se constituir em um projeto de extensão, vinculado à Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão - VRPGPE, a partir de 2012, a Itecsol passou a integrar, como uma Unidade Administrativa, a Agência de Inovação e Tecnologia - AGIT Unijui. Com vistas à regulamentação desta nova estrutura institucional, foi aprovada a resolução nº19/2014 em 25 de setembro de 2014 (Unijui, 2014), data na qual foi definida sua linha de atuação. De acordo com a resolução, a Incubadora tem como objetivo contribuir para o fortalecimento das ações que promovem a Economia Solidária, nesta perspectiva pode-se reforçar o entendimento da importância da Itecsol com o que apresenta Thiollent (2016, p.21), “nesse início do século XXI, com a crise do capitalismo e do socialismo, em vários lugares do mundo, ressurgem o ideário da economia social e / ou solidária e do cooperativismo como possíveis alternativas para a sobrevivência de certos setores da população e melhoria das condições de vida”.

Consequentemente, à incubadora compete estimular e organizar os trabalhadores em processos coletivos de geração de trabalho e renda, assim como consolidar o processo de incubação, qualificando a metodologia de gestão pertinente aos empreendimentos no setor de reciclagem, artesanato, agricultura familiar, corte e costura. De igual modo, cabe-lhe desenvolver ações para dinamizar o movimento da economia solidária e produzir conhecimentos capazes de nortear a construção de tecnologias sociais. Para tanto, conforme Lima (2013, p.29), “é preciso construir outros modos de trabalhar, germinados de forma coletiva, enquanto práxis criativas, de modo que os trabalhadores possam reconhecer e desenvolver seus potenciais e suas habilidades, sendo mais que uma “célula da produção”. Ou seja, sentindo-se inteiros e fazendo parte de um todo, de um coletivo maior”.

Também, é de sua competência capacitar microempreendedores na constituição de Empreendimentos Econômicos Solidários, tanto quanto auxiliar na sua organização legal e administrativa, principalmente nos grupos nascentes. Igualmente, lhe é pautado fomentar o empreendedorismo na área de atuação da Unijui, por meio do apoio ao desenvolvimento de empreendimentos de tecnologia social, tal como contribuir com os processos de transferência tecnológica, principalmente as sociais, entre universidade e os empreendimentos solidários (Unijui, 2014).

Ao longo de sua trajetória, a Itecsol Unijui tem adotado como prática atuar por meio das etapas de pré-incubação, incubação e pós-incubação. Essas têm se mostrado como fases importantes para o desenvolvimento dos grupos assistidos. Posto isso, o tempo destinado para cada etapa considera o perfil de cada empreendimento, especialmente de seus sujeitos, o que em alguns casos torna determinada etapa mais longa para um grupo do que para outro. Deste modo destacamos que para a elaboração da metodologia considerou-se, em cada estágio, um tempo médio buscando equacionar as discrepâncias existentes.

Ainda que exista um conjunto de ações e métodos que orientam a prática, ao desenvolver a metodologia percebem-se dificuldades e limitações, principalmente na etapa que leva à graduação do empreendimento. Desta forma, buscando fundamentar a análise, se fará um resgate de experiências vivenciadas em outras incubadoras de Economia Solidária, vinculadas às universidades brasileiras.

Em Santa Catarina, assim como em todo o país, segundo Marchi; Prim; Andrade; Org. (2013), ocorre a organização de grupos com a finalidade de geração de trabalho e renda, na perspectiva da economia solidária. Logo, a Universidade Regional de Blumenau (FURB) é uma das universidades brasileiras que desenvolve projeto de extensão, o qual responde pela Incubadora Tecnológica de

Cooperativas Populares (ITCP/FURB), atendendo de forma interdisciplinar as necessidades dos variados grupos incubados.

Marchi; Prim; Andrade; Org. (2013, p. 12) destaca que, “frente à crise do mundo do trabalho, e em busca da inclusão social, a Economia Solidária representa o novo, mas este movimento evidencia uma série de fragilidades que os grupos vivenciam, na luta cotidiana para se instituir e sobreviver”. Então, para o enfrentamento dessas adversidades torna-se necessário o fortalecimento dos grupos a organização em redes, ao mesmo tempo em que demandam de políticas públicas de apoio para a economia solidária. Por conseguinte, de acordo com Unicamp (2009), vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários da Unicamp, em São Paulo, está a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas. É importante destacar que, a incubação é o período durante o qual a equipe de formadores acompanha os grupos que almejam transformarem-se em cooperativas, empreendimentos, associações, etc. Esse processo, por sua vez, é subdividido em três etapas. Tais etapas consistem em pré-incubação, incubação e desincubação (UNICAMP, 2009).

Deste modo, na primeira etapa acontece o estudo da realidade do empreendimento a ser incubado, à luz de diagnósticos e questões específicas de cada uma das sete áreas de conhecimento, da incubadora. A partir desse estudo, é projetado, em conjunto com os trabalhadores e as trabalhadoras, um plano de incubação para cada empreendimento. A segunda etapa, no entanto, consiste na execução do plano e tem duração mais longa. É nessa etapa que os conhecimentos acadêmicos são colocados à prova, isto é, são utilizados, avaliados e reprojatados, segundo as condições específicas de cada empreendimento e segundo os princípios da Economia Solidária. No que lhe concerne, a última etapa é a finalização da incubação. Esta deve culminar com a sustentação financeira e o fortalecimento político do empreendimento, por meio de sua inserção em redes de Economia Solidária (UNICAMP, 2009).

Outra experiência importante, ainda de São Paulo, é a socializada pela equipe da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar (Incoop/UFSCar), relatada na Revista Proposta (2007, p. 36). Nela apresentam o Método de Incubação daquela Incubadora e informam que o mesmo compreende um conjunto de comportamentos coletivos adotados pela equipe, como parte do processo de assessorar grupos de pessoas, para formar e consolidar empreendimentos populares de Economia Solidária. Isso se dá a partir da adoção de uma estratégia de atuação voltada para o desenvolvimento de territórios, por meio da articulação e do protagonismo de empreendimentos e iniciativas econômicas os quais são utilizadas como parâmetro nos processos de incubação de

empreendimentos assistidos, subsidiando as práticas adotadas pela equipe da INCOOP/ UFSCar e fundamentadas em registros publicados, extraídos de Cortegoso et al (2011).

A metodologia de incubação, conforme Cortegoso et al (2011, p.103 e 104), segue um curso, um norte, que denominamos de processo de incubação. Este é um ciclo de acompanhamento contínuo do empreendimento, desde sua concepção até sua consolidação no mercado. Tal processo é dividido nas seguintes fases: 1) Sensibilização da comunidade; 2) Mobilização do grupo; 3) Captação de recursos; 4) Formação técnica; 5) Giro produtivo orientado; 6) Graduação.

Na busca da fundamentação teórica de uma concepção acerca do entendimento do processo de incubação resgata-se, também, o conceito apresentado por Scholz.

O trabalho de incubação desenvolvido enquanto processo educativo fundamenta sua prática pedagógica nos pressupostos da Educação Popular, porque essa perspectiva teórico-metodológica contém os principais pontos de partida para o trabalho com grupos populares. Assim, a prática de incubação não deve ser compreendida como um mero conjunto de atividades e técnicas de ensino/aprendizagem, mas como forma de iniciar a construção coletiva de uma leitura do mundo a partir da realidade dos (as) trabalhadores (as) associados (as). Trata-se de um processo de aprendizagem que ocorre no espaço de trabalho e precisa estar intimamente relacionado aos problemas, às necessidades e aos anseios dos grupos. Constituem uma metodologia de trabalho que leva em conta o saber popular e leve em consideração o conhecimento produzido dentro dos empreendimentos, reconhecendo-o como um conhecimento legítimo e necessário para transformação da realidade. (2014, p.15).

Para esse artigo é igualmente importante destacar o modelo de incubação do Centro de Referência para o Apoio a novos Empreendimento que é resultado do esforço empreendido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), sendo uma plataforma que foi desenvolvida na perspectiva de atender as demandas do movimento brasileiro de incubação e visa promover a melhoria nos resultados das incubadoras das diferentes áreas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, visando socializar boas práticas de gestão e garantir um desempenho de boa qualidade. (ANPROTEC, 2014).

O objetivo do Cerne é criar um modelo e padrão de atuação, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos, o que possibilita às incubadoras atuar de forma proativa na promoção do desenvolvimento sustentável.

### **Metodologia**

Para chegar a este relato de experiência, utilizou-se da produção científica relacionada às metodologias de incubação voltadas aos empreendimentos de economia solidária-EES, destacando a

forte influência da pesquisa-ação na atuação das incubadoras. Por conseguinte, é importante reforçar o uso da pesquisa-ação nos processos de incubação desenvolvidos pela Itecsol, a qual tem sido testada e evidenciada nos registros de experiências com os empreendimentos de diferentes segmentos em incubação, como do artesanato, agricultura familiar, reciclagem, bem como corte e costura.

Conforme Dionne (2007, p.24), é importante resgatar que a pesquisa-ação é entendida, principalmente, como um processo de intervenção coletiva, que é assumido por participantes práticos, com vistas a realizar uma mudança social, com a implicação dos atores sociais envolvidos. Deve-se observar ainda segundo Vandernotte (apud THOLLENT, 2006, p. 119-120), que no processo de incubação tem-se por referência a pesquisa-ação, na qual a gestão do processo é assumida pelos próprios atores, sendo que o papel dos extensionistas é o de fazer com que eles possam se situar como “autores/atores”, reapropriando-se da capacidade de pensar a situação a qual estão confrontados e, ao mesmo tempo, propondo estratégia de ação, para resolver os eventuais problemas.

Apoiado em Barcellos, Rasia e Silva (2010), o método pedagógico praticado pela incubadora da Unijui verifica-se por meio de um processo de construção interativo/dialógico entre os membros da equipe orientadora, entre a equipe orientadora e os trabalhadores do grupo assistido, assim como entre os grupos atendidos. Deste modo, delineia a união e permuta de saberes, acadêmicos e populares, além da compreensão do conjunto do funcionamento nos empreendimentos, estímulo à formação da identidade de grupo, democracia interna e sua autonomia econômica e social.

A metodologia também se alicerçou na pesquisa bibliográfica, recuperando estudos teóricos em relação ao tema metodologia de incubação, assim como a pesquisa documental em registros, projetos, relatos de eventos e relatórios produzidos pela equipe da Itecsol. Além disso, foi importante e subsidiou esta reflexão a metodologia utilizada e apresentada no manual do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE. (ANPROTEC,2014).

Assim, o procedimento metodológico de incubação desenvolvido pela Itecsol - Unijui está estruturado sobre três alicerces. O primeiro resgata métodos utilizados por outras incubadoras de Economia Solidária. O segundo fundamenta-se nas práticas e experiências vivenciadas pelo projeto, ao longo dos últimos dez anos. Já o terceiro e mais recente, está embasado nas orientações estabelecidas pelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos - Cerne.

## **Apresentação e análise dos resultados**

## **Metodologia para o processo de incubação dos Empreendimentos Econômicos Solidários vinculados a Itecsol Unijui**

Entendida como um processo de acompanhamento sistemático e de assessoria a grupos de pessoas interessadas na formação de empreendimentos econômicos solidários, a incubação necessita estabelecer, para seu adequado fluxo, uma metodologia. Tal metodologia deve ser passível de ser replicada aos diversos públicos, na perspectiva da economia solidária.

Para fortalecer o entendimento acerca das incubadoras, Guimarães (1999, p.11) afirma que o “objetivo inicial das incubadoras é organizar, formar e requalificar trabalhadores para possibilitar a entrada no mercado formal de trabalho - seja através de empresas autogeridas ou cooperativas”.

Diante do exposto e com o intuito de melhor atender às demandas identificadas no processo de incubação de EES, foi formalizada a metodologia até então utilizada na incubadora de EES, destacando o propósito de que este se constitua no documento base de referência sobre o processo metodológico de incubação. Então, para uma melhor compreensão da metodologia adotada, cabe destacar que esta será apresentada considerando as três etapas definidas para o enquadramento dos EES: a primeira, pré-incubação, a segunda, incubação e a terceira, pós-incubação. Cada etapa é dividida em estágios e nestes são realizadas ações para as quais é aplicada a ferramenta 5W2H (ação, como, responsável, quando, público, custos e registro).

Esta metodologia de incubação de EES em utilização pela Itecsol Unijui incorpora contribuições da metodologia Cerne identificadas pela interação com a incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica da Unijui (Criatec) que está implantando o referido processo metodológico, no qual se identificou potencial para atender uma limitação e exigência em relação às práticas junto aos grupos assistidos que a padronização dos processos até então desenvolvidos nas incubadoras, tanto da base tecnológica quanto de Economia Solidária.

Outra contribuição relevante na reconstrução da metodologia que a Itecsol sistematiza neste documento é apresentada no Quadro 1 que trata dos indicadores de avaliação da maturidade do empreendimento, que incorpora contribuições da metodologia apresentada pela incubadora de economia solidária de São Bernardo do Campo (SBCSOL,2015), especificamente no que se refere a identificação da maturidade dos EES.

### **A etapa de pré-incubação**



Esta etapa compreende três estágios, que são: o estágio da sensibilização, da prospecção e da seleção dos grupos.

É no estágio da sensibilização que ocorrem os primeiros contatos com o público interessado. Este envolve os segmentos em vulnerabilidade social ou grupos interessados em se fortalecer em uma atividade econômica. Para além deste público, também podem fazer parte agentes públicos e de entidades representativas da sociedade. É relevante destacar que, a identificação do público alvo ocorre de diversas formas, como em fóruns de economia solidária, demandas originadas de diversas fontes, que chegam até a incubadora ou, ainda, aquelas identificadas junto ao poder público municipal.

Além disso, um elemento importante neste processo é a compreensão de que cada grupo tem expectativas diferenciadas, quanto ao auxílio e à assessoria disponibilizada pela incubadora. Portanto, nesta fase é fundamental a apresentação da incubadora e do projeto de extensão, bem como dos princípios de economia solidária. Para tal, utilizam-se como ferramentas a realização de encontros (ação) com os grupos interessados (público), nos quais são apresentados, por meio de slides e debates (como), o objetivo da incubadora, suas ações, possibilidades e limites de atuação.

De igual modo, são discutidos os princípios norteadores da economia solidária. Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas vinculados ao projeto (responsáveis). O momento para o desenvolvimento desta ação compreende o período entre o primeiro e o terceiro mês de atuação, com o grupo assistido (quando). Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o Projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). A evidência, nesta ação, se comprova por meio dos slides apresentados, de atas, lista de presença e registro fotográfico dos encontros (registro).

Quanto à fase de prospecção, nela são desenvolvidos dois estágios de significativa relevância. O primeiro deles compreende um instrumento de coleta de dados (como) para o diagnóstico social e econômico (ação) da realidade de cada indivíduo interessado na constituição do empreendimento (público). A partir deste levantamento, é possível identificar a procedência do indivíduo, os níveis de escolaridade, a renda, levantar a documentação cível básica e, se necessário, suas regularizações, condições de moradia, grupo familiar, experiências anteriores e atual atividade desenvolvida. Esta ação é realizada pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto.

No que tange aos custos relacionados a este estágio, os mesmos são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual

o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). Quanto ao momento para o desenvolvimento desta ação, o mesmo ocorre no quarto mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência nesta atividade acontece por meio dos instrumentos preenchidos, analisados e sistematizados na forma de planilhas, do mesmo modo que podem ser associados como registro, a ata, a lista de presença e o registro fotográfico (registro).

Neste estágio também é realizado um diagnóstico do empreendimento (ação) pretendido ou já existente, por meio de um instrumento de coleta de dados (como). No caso, são consideradas as habilidades individuais dos sujeitos envolvidos, bem como a aspiração de atividade para a futura constituição de associação, discutindo aspectos como: localização, infraestrutura, equipe, recursos financeiros, processo a ser desenvolvido, produto ou serviço oferecido, além de mercado potencial.

Os custos neste estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). Esta ação também ocorre no quarto mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência desta atividade acontece por meio dos instrumentos preenchidos, analisados e sistematizados na forma de planilhas, do mesmo modo que podem ser associados como registro, a ata, a lista de presença e o registro fotográfico (registro).

De acordo com a atividade, são verificadas as necessidades de registros em órgãos competentes e de legislações específicas. Igualmente, é realizado um estudo de viabilidade do empreendimento. Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto.

A partir dos resultados encontrados, decorrentes da análise e estudo da realidade do empreendimento, é realizado o estágio seguinte. Tal estágio se constitui da apresentação do processo de incubação e da constituição jurídica (ação). Este momento ocorre por meio de reuniões, assembleias e formações (como). Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto.

Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). O momento para o desenvolvimento desta ação se dá no quinto e sexto mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência nesta ação verifica-se por meio de apresentação de slides, legislação, quando necessário, ata, lista de presença e registro fotográfico (registro).



		licenças, alvará, certidões									
6		Realiza assembleia geral									
1	Financeiro	Registros de controle de produção e vendas									
2		Registro feito pelos sócios									
3		Prestação de contas									
4		Calcula preço de custo									
5		Renda									
6		Prestação de contas mensal									
7		Plano de negócio									
1	Aspecto social e econômico	Número de homens									
2		Número de mulheres									
3		Renda inicial									
4		Faturamento por sócio									
5		Grau de instrução									
6		Uso de EPI's									
1	Participação e Relacionamento	Participação nas reuniões									
2		Entendimento do que é apresentado									
3		É feito encaminhamento									
4		Tem retorno dos encaminhamentos									
5		Levantamento de problema									
6		Os associados conseguiram resolver o problema levantado									
7		Teve mediação do conflito									
8		Grau de confiança									

Fonte: elaborado pela equipe da Itecsol, tendo por base a metodologia desenvolvida pela SBCSOL da UMEESP, 2015.

### A etapa de incubação

Na fase de incubação, inicialmente, a assessoria concentra-se para a organização do empreendimento (ação). Neste estágio é importante levantar modelos de estrutura organizacional para EES, visitas a empreendimentos já consolidados, bem como são realizados encontros e reuniões para apresentação, discussão, definição e elaboração de instrumentos de gestão. Exemplo disso é a

elaboração de Estatuto, o organograma e, se pertinente, o regimento interno e tratativas para legalização e formalização da constituição jurídica dos empreendimentos, como CNPJ, alvarás, licenciamento e demais documentos que são necessários para a obtenção de certidões, com a finalidade de regularizar o funcionamento da atividade (como).

Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores, extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). O momento para o desenvolvimento desta ação ocorre no sétimo mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência nesta ação se dá por meio dos documentos, como ata, lista de presença e registro fotográfico (registro).

Na sequência, inicia-se o processo de formação e qualificação para os empreendimentos econômicos solidários (ação). Nesta fase, planejam-se as capacitações e oficinas de formação, as quais orientarão as práticas definidas, constituindo os parâmetros que servirão de base para o monitoramento dos resultados. Assim, a atuação com a formação/qualificação e acompanhamento dos empreendimentos será desenvolvida em fases, que são: formação em economia solidária e associativismo; gestão de pessoas, análise dos processos; organização da produção e da comercialização, plano de marketing, gestão financeira, empreendedorismo social e captação de recursos (como).

Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). No que diz respeito ao momento para o desenvolvimento desta ação, o mesmo ocorre no oitavo e no nono mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência nesta ação acontece por meio do planejamento das formações e material didático, lista de presença e registro fotográfico (registro).

O próximo passo a ser executado são as assessorias, especialmente para a elaboração do plano de negócio do empreendimento coletivo (ação). Isto pode ser desenvolvido a partir de estruturas de plano de negócios de domínio público relacionados à Economia Solidária. Após, prossegue com a realização de encontros e reuniões para apresentação, discussão e elaboração final do plano de negócios (como). Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto.

Quanto aos custos relacionados a este estágio, eles são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). Além disso, o momento para o desenvolvimento desta ação ocorre a partir do nono mês de atuação, com o grupo assistido (quando). A evidência nesta ação acontece por meio do plano de negócio concluído e aprovado, atas, listas de presença e registros fotográficos (registro).

Com o plano de negócio concluído, é possível avançar com a assessoria para buscar alternativas de formalização, considerando o tipo de empreendimento, o qual pode ser associação ou cooperativa (ação). No ato inicial, as pessoas interessadas devem reunir-se com regularidade para elaborar o Contrato Social (Estatuto), com o objetivo de constituir um negócio/empreendimento, assumindo o compromisso com a iniciativa. Após a elaboração e discussão do mesmo, é importante que este documento seja revisado por um profissional da área jurídica. Feito isso, é necessário realizar uma assembleia para aprovação do Estatuto, assim como marcar a fundação do empreendimento (como). Depois de ter sido realizada, se faz necessário o registro, em cartório, da ata com a nomeação da nova diretoria.

Além disso, juntamente com o livro de ata deverá ser fornecida cópia, digitada, da respectiva ata, junto com o requerimento para o registro. No final da ata, no livro, além das assinaturas do secretário e do presidente, deverá conter o visto de um advogado, com o número de inscrição na OAB, bem como seu nome completo. Com esse documento registrado, será possível fazer os demais encaminhamentos, como: abertura do CNPJ junto ao órgão competente, emissão de alvarás de funcionamento e do corpo de bombeiros, cadastro em demais órgãos, certificado de regularidade do FGTS – CRF, Secretaria da Fazenda - Receita Estadual, Secretaria do município - Receita Municipal, INSS e outros, de acordo com a necessidade da atividade do empreendimento.

Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). O momento para o desenvolvimento desta ação ocorre a partir do décimo primeiro mês de atuação com o grupo assistido ou da finalização do Estatuto (quando). Além disso, a evidência nesta ação acontece por meio da ata de fundação e aprovação e registro do Estatuto, lista de presença e registro fotográfico (registro).

Sendo o EES já estruturado, com plano de negócio concluído e o empreendimento formalizado, é importante realizar o estágio de acompanhamento com assessoria in loco (ação). Este processo

poderá ser realizado com reuniões semanais, quinzenais ou mensais (como), com ações regulares, tendo por base as necessidades de cada empreendimento (público).

Esta ação é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). O momento para o desenvolvimento desta ação ocorre a partir da formalização do EES (quando). A evidência nesta ação se efetiva por meio de ata das reuniões, listas de presenças e registro fotográfico (registro).

Paralelamente à assessoria para organização e formalização do empreendimento, também poderá acontecer assessoria para a constituição e regularização do empreendimento individual, quando necessário. Ademais, entende-se que é necessária a realização, pelo menos, em três estágios. O primeiro, nos casos em que o indivíduo ou grupo familiar, associado ao empreendimento constituído, é empreendedor (público). Deste modo, também será necessário realizar assessoria para regularização e/ou constituição do empreendimento individual (ação).

A necessidade desta ação pode ser identificada na ficha cadastral do associado. Neste estágio de assessoria, é necessário levantar modelos de estrutura de negócios individuais, realizar visitas de *benchmark*, assim como a realização de encontros e reuniões, para apresentação, discussão e definição de instrumentos de gestão. Com relação a esses, pode-se mencionar organograma, contrato social e tratativas para legalização e formalização da constituição jurídica do negócio, tais como: CNPJ, alvarás, licenciamento e demais documentos, que são necessários para obter certidões de regular funcionamento da atividade (como).

O segundo estágio envolve a capacitação e formação dos indivíduos sobre gestão de negócio, finanças pessoais, direitos e deveres do cidadão, cuidados com a higiene pessoal, boas práticas de fabricação e distribuição, qualidade, utilização de EPIs, quando necessário (ação). A ação será realizada com encontros, cursos, oficinas, palestras e treinamentos (como).

O terceiro estágio é a assessoria do indivíduo, para a formalização do plano de negócio do empreendimento individual (ação). Isto pode ser desenvolvido buscando-se modelos de plano de negócios e/ou modelos adotados por outros negócios, já consolidados. Além disso, prossegue-se com a realização de encontros e reuniões para a apresentação, discussão e elaboração do plano de negócios (como).

Estes três estágios são desenvolvidos pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto e, se preciso for, também será feita a contratação de consultorias externas de responsabilidade dos EES.

Os custos relacionados a estes estágios são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado ou, nos casos de consultorias externas, pelos EES (custos).

O período para o desenvolvimento destas ações ocorre a partir do oitavo e do nono mês de atuação, com os indivíduos do grupo familiar (quando). Assim, nestas ações as evidências acontecem por meio do cronograma das ações, lista de presença e registro fotográfico (registro).

Nessa fase, a expectativa é que os EES já vivenciem certo grau de autogestão com o funcionamento regular de suas instâncias. A partir desse momento é possível preparar o grupo para a graduação, a qual os levará para a etapa de pós-incubação.

A avaliação deste momento é resultado da aplicação do quadro 1 - Indicadores de avaliação de maturidade do empreendimento identificados na coluna três que evidenciam a situação presente do EES, da autogestão, do coletivo e dos indivíduos, o que possibilita a prospecção da sustentabilidade e futuro.

É importante identificar se a infraestrutura física existente atende as necessidades das atividades do coletivo, se a institucionalização, legalização e formalização são evidenciadas na prática da autogestão. Também se as condições financeiras viabilizam as atividades do EES e se as atividades atendem a dimensão social e econômica dos associados e ainda, se a participação e o relacionamento interpessoal são mediados por instrumentos de autogestão.

Para esta graduação são realizadas reuniões, com a finalidade de elaborar o planejamento estratégico participativo (ação), tanto para o EES coletivo como para os individuais (público). É importante destacar que, neste documento são explicitados: visão, missão, valores, objetivos e indicadores que irão nortear os processos decisórios dos empreendimentos (como).

Esta atividade é desenvolvida pela área técnica da incubadora, por professores extensionistas e por bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos).



O período para o desenvolvimento desta ação ocorre a partir do momento em que o grupo se encontra com maturidade suficiente para autogerir o EES (quando). A evidência nesta ação acontece por meio do plano concluído (registro).

### **Etapa de Pós-incubação**

Na fase de pós-incubação, a atuação da Itecsol Unijui se constitui no monitoramento do desempenho do empreendimento (ação), que ocorre por meio de participação esporádica em reuniões dos grupos graduados (público), momento no qual é preenchido um formulário que explicita os indicadores estabelecidos no plano estratégico (como). Estas informações servem de referência para um *feedback* da metodologia implementada pela incubadora.

Esta ação é de responsabilidade da área técnica da incubadora, dos professores extensionistas e dos bolsistas (responsáveis) vinculados ao projeto. Os custos relacionados a este estágio são subsidiados pela Universidade, por meio do Setor Administrativo da incubadora e pelo Programa de Extensão da Instituição, ao qual o projeto GSC Economia Solidária está vinculado (custos). O período ocorre a partir da graduação do EES (quando). A evidência nesta ação acontece por meio do formulário preenchido, lista de presença e fotos (registro).

### **Conclusão**

É possível afirmar que, uma experiência de metodologia do processo de incubação para empreendimentos econômicos solidários já vem sendo discutida e testada, ao longo dos anos, pela equipe da Itecsol, com o objetivo de sistematizá-la e disponibilizá-la aos envolvidos com o movimento de Economia Solidária.

Desta forma, neste trabalho buscou-se estruturar os processos com base nos registros existentes. Ademais, respeitou-se a replicação do processo metodológico em diversos segmentos da Economia Solidária, como o do artesanato, reciclagem, agricultura familiar, corte e costura, os quais foram reforçados com referências de publicações de outros processos desenvolvidos e socializados pelas incubadoras. De igual modo, foi importante ao subsidiar esta reflexão, a metodologia utilizada e apresentada no manual do Centro de Referência e apoio a novos empreendimentos - CERNE.

Portanto, como este processo metodológico é o resultado de várias práticas realizadas, as quais estão sendo monitoradas e adequadas aos diferentes empreendimentos assistidos e acompanhados pela equipe da Itecsol Unijui, é possível defender que esta metodologia é uma contribuição para o

movimento da Economia Solidária. Além do mais, ela pode ser replicada por outras incubadoras e agentes sociais, porém levando em consideração as características socioeconômicas de cada território e empreendimento.

### Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. **Termo de Referência**. 3. Ed. – Brasília: ANPROTEC, 2014.

BARCELOS, Eronita. S.; C.; SILVA, Enio W. (Org.). **Economia Solidária: Sistematizando Experiências**. 1. ed. Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2010. v. 1. 392 p.

Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, 2015. 199 p.

COTEGOSO, Ana L. et al. Método de incubação da Incoop/ UFcar: exame de duas experiências. In: **Revista Proposta**, ano 3, n. 112, p. 34-47, abr/jun. 2007.

COTEGOSO, Ana L. et al. **Sistematização de práticas das ITCPs: Metodologia de incubação**. Pedagogia da Autogestão e Movimento de Economia Solidária. 10 Seminário do Projeto de Articulação ITCP's. São Paulo. Abr. 2011. Disponível em: <<https://articulacaoitcps.files.wordpress.com/2011/04/texto-completo.pdf>> Acesso em: 29 dez. 2016.

CUNHA, Eduardo Vivian da (org). **Incubação em Economia Solidaria: reflexões sobre suas práticas e metodologias**. Fortaleza: Impreco, 2013.

DIONNE, Hugues. **A pesquisa-ação para o Desenvolvimento local**. Tradução: Michel Thiollent. Brasília: Liber livro editora, 2007, 132p.

GUIMARAES, G. Subvertendo e construindo o imprevisível. In: **Sindicalismo e Cooperativismo: a economia solidária em debate - Transformações no mundo do trabalho**. São Paulo, Publicação Unitrabalho, 1999.

LIMA, Maria Isabel Rodrigues. **Economia solidaria e vínculos**. São Paulo: Ideias & letras, 2013, 167 p.

MARCHI, Rita de Cássia, PRIM, Lorena de Fátima, ANDRADE, Edinara T. de. (org.). **Economia Solidária na ITCP/FURB: reflexões e experiências em Busca da inclusão social**. Blumenau: Meta, 2013, 275 p.

SAMPAIO, Daniela; GOMES, Kawasaki; MENDES Renata; LOPES, Cristina Paixão. (Org.) **Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo**. Universidade Metodista de Bernardo do Campo: São Paulo, 2015.

SCHAEFER, Christophefer. Desenvolvimento consciente de iniciativas. In: SCHAEFER, Christophefer; VOORS, Tyno. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Antroposofica: Christophorus, 2000. 244 p.

SCHOLZ, Robinson Henrique. **Economia Solidária e incubação: uma construção coletiva de saberes**. São Leopoldo: Oikos, 2014, 242 p.

Universidade Estadual de Campinas. **Caderno Empírica/Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas**, Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários/UNICAMP-Campinas, SP: Instituto de Economia, 2009. 166 p.

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. **RESOLUÇÃO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO Nº 19/2014**. Ijuí RS: Unijuí, Setembro, 2014.

VANDERNOTTE, Cristophe. **Henri Desroche e a pesquisa-ação**: O futuro de um legado. In THIOLENT, Michel (org.) Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. São Carlos: EdUFSCar, 2006, 240 p.