

## O reflexo dos financiamentos para as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: possibilidades de desenvolvimento ou retrocessos?

**Autoria:** Daniel Calbino Pinheiro, Felipe Marques Carabetti Gontijo

### Resumo:

Desde as crises econômicas e sociais do final da década de 1980, observa-se o crescimento de diversos empreendimentos solidários que buscam socializar o capital, distribuírem as sobras equitativamente, e realizar coletivamente a gestão. Passível também de observação é o surgimento de diversos órgãos de apoio às iniciativas solidárias, um deles as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Com a criação das Incubadoras surgiram também programas de financiamento voltados especificamente para o apoio das atividades de incubação. Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo compreender qual tem sido o reflexo dos financiamentos para as Incubadoras e como seus membros compreendem e lidam com o tema. Utiliza-se o referencial teórico dos financiamentos nas Organizações Não Governamentais (ONGs) para dar suporte as Incubadoras, haja vista que essa discussão parece ainda não ter sido feita no campo. Assim, questiona-se: os financiamentos têm possibilitado a ampliação da atuação das Incubadoras ou tem comprometido suas atividades devido às contrapartidas que exigem? Os membros das Incubadoras vêem como positivo para o fomento da incubação ou visualizam restrições? Se visualizam restrições, buscam novas estratégias? O trabalho teve como recorte empírico o estudo de duas Incubadoras, a ITCP/UNEB e a INCOOP/UFSCar. A respeito da orientação metodológica a pesquisa se caracterizou pela natureza qualitativa. Como técnicas de coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os membros de cada Incubadora e revisões documentais. Para o tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo. Os resultados do trabalho indicam que apesar dos financiamentos fomentarem as atividades de incubação, também tem gerado problemas e comprometido a qualidade, dentre os quais se constata: refluxo de membros; atividades de incubação pontuais; pouco tempo disponível para cursos de formação interna; paralisação de projetos iniciados quando os recursos acabam ou são cortados; e burocratização/profissionalização da estrutura para adequar às exigências das agências financiadoras. Percebeu-se também que alguns membros das Incubadoras têm compreensão dos problemas apresentados e buscam soluções por meio da transformação das Incubadoras em núcleos permanentes da universidade. Os núcleos teriam um quadro fixo de profissionais e receberia recursos frequentes da universidade. Todavia, não se observou outras estratégias de captação de recursos. Por exemplo, a proposta de realizarem a incubação sem recursos aventada pelos autores nas entrevistas, é vista como algo utópico e não faz parte da pauta das Incubadoras. Uma conclusão possível é a de que mesmo que as Incubadoras estejam conscientes dos problemas apresentados nos financiamentos, a dificuldade de se pensar novas estratégias de captação de recursos têm comprometido a qualidade da incubação, restringido os objetivos propostos, e mantido presente a tensa relação entre dependência/autonomia com os órgãos de financiamento.

## 1. Introdução:

Desde as crises econômicas e sociais do final da década de 1980 as propostas de iniciativas solidárias tem se fortalecido, com o objetivo de sanar tanto as questões do desemprego quanto para atender como um projeto político de contraponto a economia capitalista (POCHMANN, 2004, SANTANA JUNIOR, 2007). Neste sentido observa-se o crescimento de diversos empreendimentos solidários que se estruturam de modo autogestionário e buscam socializar o capital, distribuir as sobras equitativamente e realizar coletivamente a gestão e as tomadas de decisões.

Observa-se também o surgimento de diversos órgãos de apoio às iniciativas solidárias. Entre estes órgãos, que surgiram na década de 1990, estão as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). As Incubadoras, em sua maioria, estão ligadas às diversas universidades do país e têm por objetivo utilizar os recursos humanos e os conhecimentos da universidade na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores para a construção de atividades autogestionárias (GUIMARÃES, 1999). Com a criação das Incubadoras, surgiram também diversas agências de financiamentos para apoiar as atividades de incubação.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo compreender qual tem sido o reflexo dos financiamentos para as Incubadoras e como seus membros compreendem e lidam com o tema. Utiliza-se o referencial teórico dos financiamentos nas Organizações Não Governamentais (ONGs) para dar suporte as Incubadoras, haja vista que essa discussão parece ainda não ter sido feita no campo. Assim, questiona-se: os financiamentos têm possibilitado a ampliação da atuação das Incubadoras ou tem comprometido suas atividades devido às contrapartidas que exigem? Os membros das Incubadoras vêem como positivo para o fomento da incubação ou visualizam restrições? Se visualizam restrições, buscam novas estratégias? Na tentativa de encontrar respostas para os questionamentos, o trabalho teve como recorte empírico o estudo de duas Incubadoras, a ITCP/UNEB e a INCOOP/UFSCar.

A escolha das duas Incubadoras como objeto de estudo justifica-se a partir do reconhecimento de que são consideradas referência nos processos de formação e nas atividades de incubação no Brasil<sup>1</sup>. Acredita-se que compreender as questões colocadas anteriormente com base no estudo das duas Incubadoras é uma importante contribuição para o debate referente aos financiamentos, para reflexões e avaliações das atividades desenvolvidas, e o conseqüente fortalecimento das ITCPs.

### 2.1. As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: definições e origens

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares podem ser definidas como instituições destinadas a assessorar grupos de trabalhadores no processo de constituição de empreendimentos solidários, por meio da elaboração de projetos, definição de processo e produto, acompanhamento e capacitação dos cooperados, administração, planejamento, contabilidade, entre outras áreas para a consolidação dos empreendimentos. Neste sentido, o objetivo das Incubadoras torna-se de disponibilizar o conhecimento acadêmico aos empreendimentos solidários, contribuindo, para a formação e consolidação de iniciativas econômicas autogestionárias, viáveis economicamente e geridas solidariamente (ITCP/COPPE/UFRRJ, 1998).

Aproximando-se deste conceito, Singer (2002) aborda as ITCP's como entidades universitárias destinadas à incubação de cooperativas e grupos de produção associada, caracterizando-se por serem multidisciplinares, pois integram professores, alunos de graduação e pós-graduação e funcionários pertencentes às mais diferentes áreas do saber. Elas também atendem a grupos comunitários que desejam trabalhar e produzir em conjunto,

dando-lhes formação em cooperativismo e economia solidária e apoio técnico, logístico e jurídico para que possam viabilizar seus empreendimentos autogestionários.

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

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

Fruto desta experiência bem sucedida e para apoiar outras cooperativas que pudessem surgir na cidade do Rio de Janeiro, os professores e estudantes do centro de Pós-Graduação de Engenharia da UFRJ/COPPE criaram, em 1995, a primeira Incubadora de Cooperativas Populares. No ano seguinte, devido ao aumento do interesse pelo assunto, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) lançou o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (PRONINC). O PRONINC é um órgão de financiamento dos projetos da ITCPs que oferece subsídios para o desenvolvimento de atividades, como o apoio à formação e desenvolvimento de cooperativas e associações, e para a realização de pesquisas que visam contribuir para a consolidação de metodologias de incubação (OLIVEIRA, 2007).

Observa-se ainda, a presença de outras entidades públicas que apóiam o desenvolvimento das Incubadoras, como as próprias universidades por meio de recursos internos geridos pelas Pró-Reitorias de Extensão (PROEX) e de agências de financiamento, por exemplo, o Fundo de Amparo a Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP) e o Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). No setor privado, tem-se observado também financiamentos por meio de parcerias para projetos de desenvolvimento local e criação de iniciativas solidárias.

Com o apoio destes órgãos de fomento, estima-se que atualmente no Brasil são 108 Incubadoras, as quais se distribuem da seguinte maneira: 43 vinculadas à Rede ITCPs, 40 vinculadas à Rede Unitrabalho e 25 ligadas às entidades de governos locais.

## **2.2. Os financiamentos em Organizações Não Governamentais e a aproximação com as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares**

Feitas as considerações iniciais sobre as origens e definições das Incubadoras, uma questão em especial chamou atenção no desenvolvimento do referencial teórico concernente às questões dos financiamentos: a falta de bibliografia a respeito do tema. Ao realizar a revisão bibliográfica<sup>ii</sup> nos principais congressos nacionais de Administração e Gestão Social sobre a temática das Incubadoras Populares encontrou-se 15 artigos<sup>iii</sup>. Contudo, nenhum deles abordava a questão dos financiamentos nas Incubadoras. Acredita-se que se por um lado, a ausência de bibliografia trás dificuldades para relacionar os achados da pesquisa com um universo mais amplo em que se encontram outras Incubadoras, por outro, a não-existência desse tipo de discussão em periódicos ou congressos de maior circulação nacional pode indicar restrições na reflexão sobre os impactos dos financiamentos nas Incubadoras.

Diante da limitação relatada, optou-se, por meio do uso da analogia, realizar uma aproximação com o referencial teórico referente aos financiamentos nas Organizações Não Governamentais, e assim, dar base às reflexões sobre os impactos dos financiamentos nas

Incubadoras. Isso, não sem antes fazer-se uma breve consideração sobre os dois “tipos” de organização que aqui se pretende relacionar.

De acordo com Andion (2001), as bases epistemológicas que sustentam o Terceiro Setor são diferentes daquelas que sustentam as organizações solidárias. Segundo a autora, de um modo geral, as organizações do terceiro setor apresentam uma natureza mais voltada para melhorias da sociedade sem, contudo, vislumbrar a promoção de mudanças nas estruturas da atual economia mercantil. Já as Incubadoras, por outro lado, apresentam em sua maioria um perfil de proponentes a mudanças mais profundas, almejando transformações políticas, econômicas e sociais por meio da autogestão (CALBINO, 2010).

Não obstante a diferença apontada entende-se que os dois tipos de organizações tratados aqui se assemelham, dentre outros, nos seguintes pontos: (i) se estruturam para além de uma questão unicamente econômica; (ii) trabalham em projetos de cunho social; e (iii) propõem ou buscam trabalhar a partir de um modelo de gestão diferenciado e/ ou híbrido com a economia mercantil.

Assim, recorrendo ao referencial dos financiamentos nas ONGs para intentar uma aproximação com as Incubadoras sugerem-se como pontos pertinentes à análise que seguem: **(a) ambiguidade entre autonomia/ dependência das organizações; (b) relação assimétrica entre as organizações e instituições financiadoras; (c) tensão entre objetivos (e projetos) materiais e imateriais; e (d) influência das instituições financiadoras nas estruturas das organizações financiadas, direcionando-as para a profissionalização/ burocratização.** Notório é que, como se poderá perceber ao final deste tópico, esses pontos não ocorrem isoladamente.

Landim (1993, p.9), em sua tese de doutorado que trata do processo de constituição do campo das ONGs no Brasil, aborda a questão **da (a) ambiguidade entre autonomia/ dependência** nessas organizações. A autora, a esse respeito, coloca que existe uma ambigüidade entre autonomia/dependência com relação a outros pólos institucionais com os quais se relacionam [as ONGs] e em torno dos quais gravitam igrejas, partidos, universidades, sindicatos, órgãos governamentais, movimentos sociais. A autora afirma que autonomia é uma das palavras-chave no discurso das ONGs visto que “têm sido várias as instâncias externas que conferem de alguma forma, pesos diversos e em momentos diferentes, legitimidade ao campo, suas instituições, seus agentes”. Neste sentido, “é necessária construção e reprodução da sua independência, enquanto corpo particular de organizações”. Um dos fatores que podem fazer pender para o segundo termo da ambiguidade entre autonomia/dependência é o fato das ONGs necessitarem de recursos oriundos de outras instituições para “sobreviver” e, muitas vezes, para acessar esses recursos tem que atender às exigências das instituições financiadoras.

O relatado também pode fazer parte do contexto das Incubadoras, que de um modo geral, estão ligadas às universidades e faculdades, localizadas em departamentos ou em órgãos de extensão. Geralmente estão inseridas dentro das lógicas e dinâmicas específicas desses espaços e dependem de apoio institucional e/ ou financiamentos para seu funcionamento. Neste sentido, alguns dos riscos que as Incubadoras podem estar expostas referem-se: à falta de apoio das entidades em momentos de desenvolvimento de projetos; as possibilidades de embargo por alguma instância superior a que está submetida; o atrelamento por pessoas ou grupos políticos ligados as instâncias superiores, passando a atuar de acordo com os interesses desse grupo determinado e desviando-se de seus objetivos.

O segundo ponto a ser analisado refere-se à **(b) assimetria da relação entre as ONGs e as entidades financiadoras.** Para Landim (1993), a relação das ONGs com as entidades financiadoras é marcada pela desigualdade entre parceiros, a partir do momento em que suas políticas de financiamento secundarizam, por exemplo, os custos infra-estruturais e os salários que profissionalizam seus quadros.

Esta assimetria indica uma prevalência dos modos de pensar, fazer e avaliar das agências financiadoras que impõem condições a serem cumpridas pelas ONGs para acessarem os recursos. Grande parte das vezes a imposição pode ser percebida em descompassos entre o que é exigido e oferecido pelas agências financiadoras e quais são as “verdadeiras” possibilidades e necessidades das organizações que se utilizam do financiamento. No que se refere às Incubadoras, a assimetria pode se mostrar presente em momentos em que o financiamento não é satisfatório para o cumprimento das exigências ou não respeitam as particularidades dos processos dos grupos incubados.

O terceiro item diz respeito à **(c) tensão entre projetos “materiais”** (passíveis de quantificação, muitas das vezes assistencialistas) e **“imateriais”** (de difícil mensuração, geralmente de cunho político-educativos), conforme aborda Landim (1993, p. 154):

Existem eternas tensões entre os projetos de prestações de serviços diretos, de resolução imediata de problemas da população, frequentemente cobrados pelas agências, e os projetos “político-educativos”, de difícil avaliação quanto a “impactos”, ou “resultados concretos”.

Segundo a autora, parece haver uma tendência em se propor projetos que tenham resultados concretos (materiais e/ ou quantificáveis) devido às cobranças das agências financiadoras que se utilizam de ferramentas de avaliação primordialmente quantitativas. Dessa forma, a dificuldade de mensurar as atividades de cunho político-educativas, geralmente faz com que elas se tornem secundárias, dada as formas de prestação de contas que são exigidas pelas agências. No que diz respeito às Incubadoras esse ponto também pode estar presente, dificultando as atividades de cunho político e de formação dentro das Incubadoras. Além do que essas atividades podem ser deixadas de lado para privilegiar outras como as de aumentar a produção, a quantidade de integrantes ou o número de empreendimentos incubados.

O último ponto de análise foi desenvolvido por Carvalho (1999) em pesquisa empírica realizada sobre as ONGs espanholas e outros atores que influenciam essas organizações. A autora constata que há uma **d) influência das instituições financiadoras nas estruturas das organizações financiadas, direcionando-as para a profissionalização/ burocratização**. Segundo Carvalho (1999, p.15-16):

Estos cambios, producidos en el entorno institucional, afectaron las características estructurales y repercutieron en la configuración de las estrategias de control de las organizaciones. Este es el panorama de las organizaciones no gubernamentales que vislumbra un sector dividido entre, por un lado, las presiones del entorno institucional en pos de la modernización, la eficiencia y la excelencia empresarial, y por otro, la preservación de su identidad como sector independiente y autónomo de los poderes instituidos”.

Em outro trabalho, em que trata do isomorfismo entre as ONGs brasileiras, a autora prossegue com o argumento na mesma direção. Segundo ela, a necessidade das ONGs buscarem financiamentos no exterior e no Estado brasileiro, faz com que elas tenham que adaptar sua estrutura para dar conta das exigências desses financiadores. Para Carvalho (2000) as ONGs passam a ter que

[...] funcionar nos moldes das empresas lucrativas o que as leva, inelutavelmente, a ter que contar com um quadro fixo de profissionais especializados e remunerados para poder ver elaborados e aprovados os projetos de onde sairão os recursos para manter a sua estrutura gerencial permanente (CARVALHO, 2000, p.10).

Carvalho (2000, p.9) apresenta essa possibilidade de adaptação a partir do dilema entre a introdução da especialização e burocratização, e do detrimento da capacidade de criação e caráter alternativo dessas organizações:

Se por um lado isto representa uma tendência à adoção da lógica empresarial e uma maior capacidade de alcance dos objetivos, por outro pode indicar um debilitamento do caráter alternativo e contestador das organizações da sociedade civil, como já aconteceu, em diferentes momentos do passado, nos países centrais.

Por fim, Carvalho (2000) ressalta outros fatores que também influenciam a profissionalização/ burocratização da organização: (i) o aumento de participantes, (ii) o aumento dos custos fixos e, (iii) os financiamentos por recursos públicos. O aumento de participantes, geralmente envolve a exigência de um aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e coordenação das tarefas. Com o aumento de membros, faz-se necessário a criação de estruturas para melhorar a “eficiência” do processo. O aumento de custos se relaciona geralmente com a complexidade interna da organização que possivelmente demandaria profissionais responsáveis por diferentes áreas e processos. Por fim, o financiamento por recursos públicos, refere à necessidade das ONGs profissionalizarem a gestão de seus recursos e atividades para pleitearem outros financiamentos ao governo no intuito de executar suas atividades.

No que se refere às Incubadoras, os processos de burocratização e profissionalização podem estar mais presentes em momentos em que há o aumento do quadro interno ou quando se aumenta a quantidade de recursos para as atividades de incubação. Devido às exigências para gerir as atividades, os projetos, cumprir os prazos estipulados e para a prestação de contas, pode-se acabar por reproduzir estruturas burocráticas (divisão de tarefas, remuneração diferenciada, separação dos processos mecânicos e intelectuais) comum em outras organizações.

### 3. Metodologia

O presente trabalho trata-se de pesquisa qualitativa realizada entre os meses de Agosto e Outubro de 2009, que avaliou as experiências da ITCP/UNEB e da INCOOP/UFSCar. Entende-se por pesquisa qualitativa, no contexto desta investigação, como aquela que visa compreender a subjetividade dos sujeitos e que sem propor generalizações procura gerar conhecimento, respeitando as singularidades (REY, 2005). Para a coleta de dados foram realizadas visitas às duas Incubadoras, com a participação nas reuniões internas, nos empreendimentos incubados e na dinâmica de trabalho diário. Foram realizadas também 9 entrevistas semi-estruturadas, sendo 4 com membros da ITCP/UNEB e 5 da INCOOP/UFSCar. As entrevistas semi-estruturadas caracterizam-se como uma técnica que não visa constituir um roteiro fixo, mas propor o fluxo livre de informações dos sujeitos entrevistados (CHIZZOTTI, 2008). Em paralelo às entrevistas, recorreu-se também às revisões documentais analisando-se os artigos, cartilhas, relatórios, projetos e apostilas didáticas produzidas pelas Incubadoras.

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

reflexos dos financiamentos para as atividades das Incubadoras, e (ii) qual a compreensão dos seus membros sobre os financiamentos.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

##### 4.1. ITCP/UNEB

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual da Bahia iniciou suas atividades no início de 1999 a partir do convite da FINEP para desenvolver atividades de incentivos a empreendimentos solidários. Atualmente a Incubadora é um programa de pesquisa e extensão da Pró-Reitoria da UNEB, que tem por objetivo assessorar a formação de cooperativas populares autogestionárias. A Incubadora trabalha com cinco empreendimentos solidários (cooperativas e associações populares). A ITCP/UNEB recebe recursos de fomento para as atividades de incubação por meio da PROEX-UNEB e do PRONINC, o que a possibilita manter um quadro de membros, em sua grande maioria formada por técnicos e professores da Universidade.

No que se refere aos membros, constatou-se que existem variações no número de participantes ao longo da história da ITCP. Nos dois primeiros anos, esta contava com 14 integrantes, sendo 6 técnicos e 8 estagiários (CRUZ, 2004). De 2005 até meados de 2007, a Incubadora passou a ter 8 estagiários, 4 pesquisadores, 1 contratado e 7 docentes (ITCP/UNEB, 2007). Atualmente, este número reduziu para 9 membros, contando com apenas com 2 estagiários.

A oscilação no quadro de membros é um fator que parece limitar as atividades da Incubadora já que faz com que a dinâmica e a intensidade dos cursos de formação e assessoria variem de acordo com o número de membros. Foi dito durante as entrevistas que a Incubadora apresenta períodos com um grande número de integrantes e outros com quadro bastante reduzido. O principal motivo desta oscilação, segundo um os entrevistados, é a dificuldade de manter constante o recebimento dos recursos dos financiamentos. A idéia é a de que tendo recursos a Incubadora pode contratar novos estagiários, aumentar o número de empreendimentos incubados e intensificar a assessoria, mas com o fim dos financiamentos a Incubadora se esvazia. Outra coisa comum é que quando há cortes de recursos<sup>iv</sup> no meio de projetos algumas atividades tem que ser paralisadas:

Em 2002, com a saída dos profissionais e bolsistas contratados (pela falta de recursos), a Incubadora restringiu suas atividades ao atendimento de grupo já incubado, trabalhando de forma precária, sem assumir novas adesões ao projeto (ITCP/UNEB, 2007, p.4).

Mais a frente relatos em documentos institucionais da Incubadora, afirmam que desenvolveu em 2007 uma metodologia de incubação baseada nas propostas de letramento e alfabetização dos coletivos incubados, para se apropriarem da escrita e leitura. Todavia, cortes nos recursos comprometeram esta atividade:

[...] a Incubadora vem construindo uma metodologia voltada para a alfabetização e letramento dos coletivos, constituindo uma tecnologia social enquanto inovação no âmbito educacional demandada da necessidade dos cooperantes de se apropriarem da escrita e da leitura, num contexto de trabalho cooperativo. Todavia, [...] algumas metas ficaram inconclusas por ter sido o projeto interrompido em janeiro de 2007, antes da sua finalização. Ficaram prejudicadas principalmente as ações relativas às metas de sistematização e letramento sendo suspensas as ações já em curso (ITCP/UNEB, 2007, p.5).

O mesmo problema parece vir atingindo a participação em instâncias políticas. A Incubadora afirmou que participou da constituição de fóruns de cooperativas populares e que faz parte atualmente do Fórum Baiano e Fórum Brasileiro de Economia Solidária, entretanto houve um afastamento da Incubadora nos fóruns, pois:

A ITCP/UNEB participou ativamente na construção do Fórum Baiano de economia solidária, em junho de 2003, bem como do Fórum Brasileiro. No período entre a elaboração do projeto para o PRONINC, a sua aprovação e implementação houve um afastamento da ITCP/UNEB do Fórum Baiano por conta do acúmulo de atividades. Entretanto, com a ampliação da equipe já retomamos as discussões para o retorno à participação no Fórum ao tempo em que se processa a formação dos novos alunos na área de economia solidária, tema de um dos grupos de estudo em andamento na Incubadora (ITCP/UNEB, 2005, p.6).

A partir desse relato percebe-se que, não obstante a Incubadora tenha contribuído para a constituição do Fórum Baiano de Economia Solidária, a necessidade de elaboração de projetos para concorrer aos financiamentos, e os quadros de profissionais enxutos daquele momento dificultaram a participação em fóruns de Economia Solidária. Este parece ser um indicativo da dependência dos financiamentos, e a conseqüente influência na gestão da organização, conforme aborda Carvalho (2000) para o contexto das ONGs. Esta dependência dos financiamentos faz com que os membros da Incubadora despendam tempo em atividades de elaboração de projetos para editais, impacta na disponibilidade dos quadros da Incubadora e afeta a dinâmica das atividades.

Constatou-se também, problemas causados pelas exigências dos editais das agências financiadoras a que concorriam para custeamento das atividades de incubação. Segundo os membros da Incubadora, apesar de atualmente realizarem a estratégia de incubação isolada (pontual, sem constituição de redes), devido ao formato do projeto que foi escrito para atender as exigências do edital, afirmaram que a melhor estratégia de incubação deve ocorrer por meio de redes e gerida pela própria comunidade incubada. Isto porque pode possibilitar a criação de diversos empreendimentos em redes, potencializarem a iniciativa em seu âmbito sócio-cultural e político, e reduzir os custos e dispêndio de energia.

Observamos já há um tempo que a incubação sem vinculação direta de empreendimentos é um problema, visto que despense muita energia e tempo da equipe de trabalho (ENTREVISTADO, 1).

Porém, relataram que as dificuldades de trabalhar com esta estratégia são grandes, principalmente se houver limitações nos recursos:

A gente promovia encontros entre as cooperativas quando tínhamos uma equipe de 22, 23 membros. Daí com os novos editais e a falta de recursos, daí você começa a murchar, porque você não tem o recurso, você não vai poder trabalhar com uma proposta de rede, começar já um conjunto de empreendimentos. (ENTREVISTADO, 2).

Nota-se um possível indicativo da influência dos editais no que diz respeito à estratégia de incubação das ITCPs. A maior parte dos editais parece limitar o trabalho de incubação apenas a grupos delimitados, impossibilitando atividades de incubação em redes. Tal “descompasso” pode ser indício de assimetria entre as agências de financiamento e as Incubadoras, conforme abordava Landim (1993), todavia, no contexto das ONGs.

Pode-se observar, dessa forma, como os financiamentos têm trazido problemas para a ITCP/UNEB. Primeiramente por não possibilitar um quadro fixo de membros. Isso compromete as atividades da incubação, pois se planeja a incubação para certo número de

participantes, mas não se pode contar com isso até o processo final. Os esvaziamentos têm restringido projetos em andamento, como o caso citado das propostas de letramento e alfabetização. Além disso, devido à necessidade de despender um tempo para se dedicar à elaboração de projetos para a captação de novos recursos, algumas atividades são paralisadas nesta fase, como no caso já relatado da não participação nos fóruns.

Questionados a respeito de suas opiniões acerca dos financiamentos, os membros da Incubadora disseram que possibilita manter um quadro de membros e apoiar os empreendimentos que são incubados com cursos de formação, despesas com materiais e viagens para visitar os empreendimentos.

Os recursos dos financiamentos são benéficos, no momento em que nos possibilita estarmos aqui trabalhando, com este tempo de dedicação, incentivando as atividades de incubação para os empreendimentos solidários, com recursos e capacitação. O próprio espaço físico da Incubadora dentro da UNEB, foi uma luta que conseguimos por meio de recursos de financiamento. (ENTREVISTADO, 3)

Entretanto, críticas foram tecidas aos financiamentos. Em conversas com os membros houve relatos de que os financiamentos também geram dependências, pois exigem diversas contrapartidas referentes, citando: (i) às restrições para o uso dos recursos, (ii) à necessidade de cumprir os prazos exigidos pelas financiadoras, e (iii) às metas estipuladas nos editais vinculadas às exigências materiais (ENTREVISTADOS 2 e 3).

Observa-se que a restrição dos recursos indica mais uma vez a assimetria entre as agências de financiamento e as Incubadoras. Foi relatado pelo Entrevistado 2 que “muitos editais já estipulam onde os recursos devem ser gastos, não possibilitando gastos para a infraestrutura ou materiais de insumo para os empreendimentos incubados”.

O item referente ao cumprimento dos prazos estipulados cabe arbitrariamente, também, no entendimento de que há a referida assimetria entre as financiadoras e as Incubadoras. Isso, pois, os prazos são estipulados, sem levar em consideração a dinâmica das incubações, o que podem ser bastante particulares já que não dizem respeito apenas ao trabalho das Incubadoras, mas também à aceitação e ao “tempo de desenvolvimento” do próprio grupo incubado.

Por fim, a questão referente ao cumprimento das metas ligado às exigências materiais e quantificáveis, parece que não corresponde a aferição da qualidade do trabalho realizado. Medições, por exemplo, a do aumento do faturamento dos empreendimentos, do número de associados, ou das novas iniciativas de empreendimentos econômicos solidários, desvincula outras questões relevantes ao funcionamento do grupo. Algumas delas, a depender do objetivo da incubação, poderiam ser os graus de autonomia, de pró-atividade, de união e de consciência das dimensões político-social-econômicas nas quais o processo de trabalho do grupo está envolvido.

Todavia, alternativas estão sendo pensadas pelos membros da Incubadora. Está em andamento articulações para a institucionalização da Incubadora em um núcleo, que seria um órgão suplementar da universidade. De acordo com documentos da Incubadora, a expectativa é de que a criação desse núcleo fortaleça a sua sustentabilidade, promova maior articulação com departamentos, programas e projetos da universidade e aperfeiçoe os processos de produção, transferência de conhecimento e tecnologias, advindos da incubação (ITCP/UNEB, 2005).

A referida alternativa diz respeito ao projeto formulado pela Incubadora, no mês de Outubro de 2008, que tinha por objetivo transformar a ITCP/UNEB no Núcleo de Cooperação e Ações em Política Públicas e Economia Solidária – COAPES, da UNEB. A análise deste documento revela que, além das atividades de incubação, propõem-se também desenvolver atividades de pesquisa e ensino (PROJETO COAPES, 2008). O modo de organização e de

tomada de decisões desse núcleo passaria pela constituição de uma estrutura colegiada na qual as decisões seriam tomadas pelos docentes, discentes, técnicos, extensionistas e pesquisadores. Propôs-se, também, a criação de uma instância nomeada de apoio administrativo, constituída por um técnico administrativo, um técnico financeiro e um secretário. Uma das expectativas com a formação do núcleo é a de que essa proposta possibilite a contratação de profissionais que permaneçam no quadro da Incubadora:

[...] as dificuldades que a Incubadora vem enfrentando é em manter uma equipe que assegure um acompanhamento sistemático dos empreendimentos e a execução de todas as atividades pertinentes ao trabalho de incubação. Isso seria superado com a contratação de profissionais da Universidade, através de concursos públicos para atuarem nas ITCPs. (ITCP/UNEB, 2007, p.29).

No que diz respeito à vinculação formal com a Universidade, a proposta é manter proximidade com a Pró-Reitoria de Extensão:

Embora dialogando constantemente com a PROEX, instancia a que se vinculará, o COAPES desenvolverá suas ações extensionistas articuladas com a Pesquisa e o Ensino, na medida em que compreende a indissociabilidade desses três eixos que sustentam a Universidade (PROJETO COAPES, 2008, p.8).

Contudo, quando se analisa o regimento interno, essa aproximação parece problemática:

VII- Encaminhar à Pró-Reitoria de Extensão relatórios sobre as atividades desenvolvidas no Núcleo, acompanhados de propostas, visando o aperfeiçoamento dos trabalhos;  
Art 16: Os casos omissos neste Regimento serão resolvidos pela Coordenação Colegiada juntamente com a Pró-Reitoria de Extensão (PROJETO COAPES, 2008, p.4-5).

Observa-se aqui um aparente paradoxo na busca pela autonomia da administração da ITCP. Aparente, pois, necessitar-se-ia de maiores detalhes sobre a relação a ser estabelecida entre o núcleo e a PROEX para se tecer qualquer afirmação sobre o caso. Contudo, tomemos o caso como um ordinário. Se, de um lado, propõe-se a criação de um núcleo, fato este que pode vir a evitar que a Incubadora seja vista apenas como um programa de Pró-Reitorias e, além disso, permitir a contratação de profissionais para um quadro permanente, por outro, contraditoriamente continuam vinculados a partir de prestação de contas das atividades desenvolvidas nos projetos (emitindo relatórios e a participação da PROEX na decisão de casos omissos) e dependendo da aprovação das instâncias superiores para serem mais autônomos. De qualquer forma, parece que o próprio regimento das universidades públicas no país dificulta a criação de órgãos autônomos, fazendo necessário cumprirem “pré-requisitos” para a criação de tais órgãos. Dependendo desses pré-requisitos, poder-se-ia aumentar a tensão entre dependência e autonomia das Incubadoras com relação às entidades financiadoras, ou apoiadoras, conforme aborda Landim (1993) para o contexto das ONGs.

#### 4.2 INCOOP/UFSCar

Inspirada na pioneira ITCP/COPPE/UFRJ, a Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos foi criada como um programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar, em abril de 1999. Desde a fundação apresenta em seu quadro: docentes, técnicos, alunos de graduação e pós-graduação de

diversas áreas. Atualmente a Incubadora conta com aproximadamente 65 integrantes, e incuba duas redes solidárias.

A Incubadora tem atualmente mais de um milhão de reais aprovados em projetos de três agentes financiadores: a FAPESP, o PRONINC e a PROEX-UFSCar. Existe também um projeto aprovado de 200 mil reais para a construção de um espaço físico da Incubadora na Universidade, que, até a visita e as entrevistas realizadas, ainda não havia se iniciado devido à prioridade de construção de prédios relacionados a outros projetos.

Quando perguntados sobre como percebiam os processos de financiamento e o papel do Estado como financiador pareceu generalizada para os membros de que são positivas. Um dos entrevistados afirmou que o importante é que haja um equilíbrio entre essa parceira e que o dinheiro público, se não for gasto pela Incubadora, o será por outros órgãos, pois o Estado sempre necessita deste tipo de parcerias:

Eu acho que para tudo tem que ter um equilíbrio. Não dá pra gente ficar totalmente independente do Estado, mas também não dá pra seguir a política que ele coloca, muitas vezes, sem debater. Então, a gente procura o equilíbrio dentro dessas duas visões, porque a gente tem aqui recurso do Estado, do Governo Federal, via PRONINC, via BNDS, e a gente está conseguindo aqui, agora, por exemplo, comprando agitador pro pessoal do produto de limpeza, máquina para as mulheres baterem o sabão, e isso é recurso do Estado. Então, a gente consegue fazer com que o recurso do Estado seja bem gasto, inclusive para remunerar a gente. Então a gente acha que o nosso trabalho é um trabalho bom. Se o Estado pôr dinheiro aqui, que é o do povo, esse dinheiro vai ser bem gasto. Diferente de outros mecanismos aí, que o dinheiro não é bem gasto. E a gente não quer que o dinheiro seja mal gasto. Por isso que a gente disputa, sim, os editais, para que não caia na mão dos outros, e caia na nossa. E aí a gente retorna para sociedade de uma maneira boa, porque o Estado vai buscar sempre parcerias e desenvolver com alguém. E se não for com nós, vai ser com outras pessoas. Então, a gente quer sim um recurso do estado (ENTREVISTADO, 3).

Na passagem seguinte pode-se constatar que a própria condição do município de ter uma secretaria de economia solidária que trabalhe em parceria com a INCOOP/UFSCar permite que esta posição seja vista positivamente:

Eu acho, sim, que tem que ter a intervenção do Estado. Eu não contra esta posição anárquica de que não deve ter interferência do Estado, porque o Estado é responsável. Principalmente se for abordar a questão de resíduos sólidos, porque, por lei, o Estado é responsável pelo gerenciamento de resíduos. Eu acho, sim, que esta parceria, se for bem articulada, por meio políticas públicas, eu acho um bom caminho. Na verdade, de articular a economia solidária com políticas públicas. Aqui em São Carlos é interessante esta articulação. Tem até um departamento aqui da prefeitura e tem uma parceria com a Incubadora. Então, eu acho que fortalece e facilita muito algumas coisas. É uma boa iniciativa e tem que ter, sim (ENTREVISTADO, 4).

Outro entrevistado abordou que a parceria dificilmente pode cooptar o movimento de Economia Solidária pelo Estado, pois acredita que os Fóruns de Economia Solidária são instâncias que permitem manter a autonomia do movimento. Ainda abordou que é legítimo o processo de financiamento, visto que é o dinheiro do povo que está sendo bem investido:

Então, eu acho que tem, que deve haver financiamento público, sim. E já é um estágio avançado da economia solidária estar pautada num Governo Federal... Eu não vejo como a economia solidária daria certo sem este apoio. Eu vejo o Estado como um dos únicos resquícios da coisa pública que a gente tem que é dinheiro público, é de impostos, é o dinheiro de todos. Então, o que a gente vai fazer com o dinheiro que é de todos? Salvar bancos ou investir num novo modo de produção

que valoriza mais o ser humano, mais o trabalho? Por que não? Ao mesmo tempo tem a questão da autonomia do movimento. Mas eu acredito que isso é representado, nos próprios fóruns (ENTREVISTADO, 2).

Questionados sobre como vislumbram a possibilidade de realizar processos de incubação sem recursos do Estado e de empresas privadas, as respostas dos membros foram diversas. Um dos entrevistados se posicionou dizendo que o financiamento sempre existirá. Se não for do Estado ou de setores públicos, ocorrerá pelos próprios integrantes das Incubadoras, de modo pessoal:

É, você vai passar por um financiamento pessoal do projeto. Alguém vai pagar a conta. Você precisa pagar deslocamento, pagar energia... Não tem como. Acaba que passa por um financiamento pessoal mesmo (ENTREVISTADO, 2).

Na opinião de outro entrevistado, é possível a realização de um processo de incubação sem recursos de setores públicos ou privados e defende que é um processo interessante, legítimo, mas que ocorrerá em um tempo diferente:

Sim, acho legítimo, interessante trabalhar o processo de incubação por meio da mobilização dos recursos dos cooperados. Contudo, ocorrerá em tempos diferentes do que realizamos (ENTREVISTADO, 3).

Observa-se que o debate referente às necessidades dos financiamentos é visto de diferentes maneiras entre os membros da Incubadora. No que se refere aos reflexos dos financiamentos para a Incubadora, observou-se dois pontos que chamaram a atenção. O primeiro é a dinâmica das atividades da Incubadora. Durante a semana de visita observou-se que em um único dia ocorreram mais de quatro reuniões entre os membros. Segundo um dos entrevistados, esta tendência teria aumentado nos últimos tempos.

Desde que eu estou aqui e estou coordenando uma das metas de incubação tenho notado que a dinâmica de trabalho aumentou. Hoje participo de diversas reuniões. Essa sexta mesmo tenho três reuniões seguidas (ENTREVISTADO, 5).

Possivelmente um dos motivos do aumento das atividades internas, apontado pelo entrevistado, está relacionado ao gerenciamento das atividades e resultados destas para o cumprimento de exigência nas prestações de contas dos projetos. Além disso, a necessidade de manter um quadro de profissionais (65 membros) faz com que se tenha que obter recursos das agências de financiamento no tempo estipulado, pois, o não cumprimento das exigências pode comprometer recursos futuros. O fato parece fazer referência às observações de Carvalho (2000) na qual o aumento de participantes e dos custos acaba por influenciar na profissionalização/ burocratização da organização.

Outro ponto problemático observado é a própria dinâmica para angariar os recursos. Um dos entrevistados fez críticas a este processo abordando os aspectos negativos que tem gerado:

É um problema. Hoje, a Elisa não acompanhou o grupo dela porque teve que fazer um projeto. Para cada projeto tem um rato de projeto. Contudo, o contraponto é que ninguém estaria aqui se não tivesse o projeto! Acho que a questão da especialidade é importante na Incubadora. Contudo, tem que rolar a troca. E aí é que falta espaço. O problema é a questão do tempo. Daí, vem a crítica da história de questão do edital: a gente está correndo mesmo. São vários projetos aprovados. Daí tem que monitorar isso, achar, fazer, e é importante pra gente. Como a gente partiu desse pressuposto de seguir edital, esse é o perfil da Incubadora. Eu vejo assim, mas pode

não ser, não sei quão desejam. Isso porque a gente é uma Incubadora da Universidade. A gente está na Universidade (ENTREVISTADO, 1).

Neste relato, o entrevistado mostra as ambiguidades dos financiamentos. Enquanto possibilita, por um lado, a Incubadora de manter um grande quadro de profissionais que realiza um trabalho de incubação em toda comunidade, por outro, a dinâmica exigida para cumprir os prazos e a necessidade de buscar novos editais comprometem os processos de formação interna do grupo, interferindo também na qualidade do processo de incubação. Mais uma vez se mostram presentes às assertivas de Carvalho (2000) sobre a necessidade de criar estruturas ou divisões de trabalho para angariar financiamentos.

Na tentativa reduzir os contrastes, pensou-se na alternativa, desde o ano de 2001, da INCOOP/UFSCar tornar-se um órgão mais institucionalizado na Universidade. Isso ocorreria por meio da aprovação de um projeto que tem por objetivo passar de Incubadora para o que se chamou de Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Economia Solidária:

O cerne dessa proposta consiste na criação de um “Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Economia Solidária”, que agregaria as atividades de ensino, pesquisa e extensão nessa área. O Núcleo contaria com uma equipe própria de dedicação exclusiva, formada inicialmente por 3 docentes de áreas de conhecimento diversificadas, responsáveis pela coordenação do Núcleo, e de 13 técnicos de nível superior, que assumiriam as funções relativas à incubação dos empreendimentos, em áreas como planejamento, monitoramento, assessoria jurídica e contábil, apoio técnico às atividades de produção e comercialização, etc. O Núcleo contaria também com a participação de estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação. (INCOOP/UFSCar, 2001)

Quanto às atividades propostas no núcleo, levantaram a criação de diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão:

Com o apoio da direção e de outros componentes da estrutura universitária, caberia ao Núcleo desenvolver as seguintes atividades:

- Implementar pesquisas multidisciplinares sobre temas relacionados com a economia solidária, articulando pesquisadores locais, nacionais e internacionais.
- Oferecer cursos de graduação e especialização em “Gestão em economia solidária” para profissionais que pretendam atuar nessa área; bem como cursos de curta duração para fortalecer a gestão dos empreendimentos e elevar a qualificação de pessoas e grupos envolvidos nessas atividades.
- Manter e expandir a incubação de empreendimentos solidários e o fomento às articulações e construção de redes do movimento da economia solidária, consolidando os grupos existentes e ampliando o número de grupos atendidos. A concretização dessa proposta (ou de versões modificadas dela, adequadas ao contexto específico de cada Universidade) significaria um importante passo adiante para a consolidação institucional e a elevação da eficácia operacional das Incubadoras. (INCOOP/UFSCar, 2001).

Conforme exposto neste documento, a proposta almeja ampliar as funções da Incubadora para a pesquisa e o ensino, assim como dar mais estabilidade ao quadro de membros, que passaria a ser permanente. Um dos entrevistados, questionado se tal processo visaria à autonomia da Incubadora, desvinculando-a da Pró-Reitoria de Extensão, afirmou que seria o contrário. Ou seja, busca-se aumentar a vinculação com a Universidade. O entrevistado utilizou-se de uma metáfora para relatar como pretendem se estabelecer como instância na Universidade e abordou o dilema de realizar estes vínculos institucionais:

Esse é o grande paradoxo, né? Como a gente vai estar fazendo uma autogestão dentro de um esquema hierárquico? A ideia do Núcleo é se empenhar mais. Hoje, a

gente é quase um órgão externo. É como se a gente fosse uma verruga aqui dentro. Mas a ideia é que a gente está querendo virar um órgão mesmo, compor os gastos aqui, que se olhe com mais cuidado os nossos gastos. [...] Essa vinculação é ruim por causa do controle que pode ter. [...] Então, eu fico entre a cruz e a espada. (ENTREVISTADO, 1).

Com base neste relato e nas conversas com os demais membros da Incubadora foi possível perceber que prevalece uma visão de que a aproximação com instâncias superiores é benéfica para a Incubadora. Uma justificativa para isso é o próprio histórico da Incubadora que emergiu de uma iniciativa da Pró-Reitoria e até o momento continua recebendo apoio e incentivo das instâncias superiores da Universidade. Todavia, a despeito de todo apoio e liberdade que tem sido dada pela Pró-Reitoria de Extensão à INCOOP-UFSCar, em outros casos correlatos, ou em outros momentos desse mesmo caso, a tensão entre a dependência/autonomia da Incubadora com os órgãos de financiamentos poderia aumentar.

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve por objetivo compreender qual tem sido o reflexo dos financiamentos para as Incubadoras e como seus membros compreendem e lidam com o tema. Observou-se que ambas as Incubadoras recebem financiamentos de agências públicas. A INCOOP/UFSCar possui três financiadores: o PRONINC, o PROEX, e a FAPESP. É a que possui o maior financiamento o que permite manter um quadro extenso de profissionais, em sua maioria, remunerados, além de ter recursos materiais, como um carro e projeto aprovado para a construção do espaço físico próprio na Universidade. A concepção dos membros da Incubadora é de que os financiamentos são positivos para o desenvolvimento da INCOOP/UFSCar. Apenas um entrevistado relatou os problemas que os financiamentos podem gerar, mas ainda sim manteve a concordância com a política de trabalhar com estes recursos.

A ITCP/UNEB também recebe financiamentos da PROEX e, até a data das visitas, esperava a entrada de recursos do PRONINC. A dificuldade de manter constante o recebimento de financiamentos leva-a a sofrer refluxos no quadro de membros. Ao contrário da INCOOP/UFSCar, grande parte de seus integrantes percebem problemas no processo de financiamentos, por exemplo, a inflexibilidade dos recursos advindos de editais que restringem as possíveis alocações e os processos de incubação.

Quanto ao reflexo dos financiamentos, observou-se que se têm apresentado como uma “faca de dois gumes”, pois, de um lado, são uma fonte de recursos importante e permitem que as Incubadoras mantenham um quadro profissional qualificado, com estrutura física e capacidade para criar empreendimentos solidários (legalmente e com equipamentos) de forma mais ou menos rápida. Mas, de outro, o próprio processo de incubação e a dinâmica das Incubadoras ficam comprometidos e apresentam alguns problemas, dentre os quais se constata: refluxo de membros; atividades de incubação pontuais; pouco tempo disponível para cursos de formação interna; paralisação de projetos iniciados quando os recursos acabam ou são cortados; e burocratização/ profissionalização da estrutura para adequar às exigências das agências financiadoras.

Na tentativa de sanar os problemas as duas Incubadoras têm proposto a criação de um núcleo dentro da universidade, que teria um quadro permanente de profissionais e receberia recursos da universidade. Apesar dos aspectos positivos desta nova estrutura, observam-se dois pontos problemáticos. O primeiro é a dependência que estabelecem com a universidade, como no caso da ITCP/UNEB, com a emissão de relatórios diários, e direito das Pró-Reitorias de decidirem nas atividades internas. Em contextos que a diretoria da universidade

compartilha da visão da Incubadora a parceria é benéfica, no entanto havendo divergências políticas, as atividades das Incubadoras podem ficar comprometidas.

O segundo ponto é o tempo de criação destes núcleos. A proposta foi levantada em 2001 (no caso da INCOOP/UFSCar) e até o momento não foi concretizada. Neste período, o que se observou é que não emergiram novas estratégias de captação de recursos. Além disso, a possibilidade de realizar as atividades de incubação sem financiamentos, por exemplo, é algo visto como utópica e não parece nem constar da pauta das ITCPs.

Uma conclusão possível é a de que mesmo que as Incubadoras estejam conscientes dos problemas apresentados nos financiamentos, a dificuldade de se pensar em novas estratégias de captação de recursos têm comprometido a qualidade da incubação, restringido os objetivos propostos, e mantendo presente a tensa relação entre dependência/autonomia com os órgãos de financiamento.

Constatou-se ainda no desenvolvimento do trabalho, a escassez de estudos sobre os financiamentos nas Incubadoras. Assim, sugere-se como agenda de pesquisas futuras: (i) aprofundar nas análises referentes aos financiamentos em demais Incubadoras de empreendimentos solidários; (ii) analisar as diversas fontes de financiamento das Incubadoras e quais as suas diferenças (parcerias com prefeituras ou outras entidades públicas ou privadas, financiamentos por meio de editais federais ou estaduais); (iii) compreender quais os problemas e potencialidades de cada uma dessas fontes; (iv) compreender quais as possíveis utilizações dessas fontes para minimização das restrições que impõem às Incubadoras; (v) analisar se na formação dos editais de financiamentos “comprometem” os recursos a serem destinados, e/ou se os problemas dos financiamentos são decorrentes no momento da execução dos projetos, e (vi) identificar a viabilidade de estratégias de incubação que não dependam de financiamentos externos, seja a partir da geração de recursos próprios das Incubadoras, dos empreendimentos incubados, ou até mesmo da comunidade em que estes estão inseridos.

### Referências Bibliográficas:

ANDION, C. *As particularidades da gestão em organizações de Economia Solidária*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVI., 2001, Campinas. Anais... Campinas, ANPAD, 2001.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOCAYUVA, P. *Incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ*. In: CAMAROTTI, I.; PETER, S. (Org). *Redução da pobreza e dinâmicas locais*. Rio de Janeiro: FGV. 2001. p. 235-261.

CALBINO, D. *A gestão e a educação na Economia Solidária*. Um estudo dos processos de formação das Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. (Dissertação). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, 2010.

CARVALHO, C. A. P. *A transformação das ONGs no Brasil: um processo de isomorfismo com as ONGs do Norte*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS., 2000, Recife. Anais... Recife: ENEO, 2000..

\_\_\_\_\_. *El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad Española*. Rev. adm. contemp., Dic 1999, vol.3, no.3, p.37-50.

- CRUZ, A. *É caminhando que se faz o caminho – diferentes metodologias das Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil*. Cayapa. Revista Venezuelana de economia Social. v. 4 , n.8, p.38-57. Dic. 2004.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 2008.
- GUIMARÃES, G. *Integrar cooperativas*. São Paulo: Unitrabalho, 1999.
- INCOOP/UFSCar, 2001. In: SANCHEZ, F. J.; KRUPPA, S. M. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização – Projeto Incubadores*.
- ITCP-COPPE/UFRJ. *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.
- ITCP/UNEB, 2001. In: SANCHEZ, F. J.; KRUPPA, S. M. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização – Projeto Incubadores*.
- ITCP/UNEB. *Relatório Proninc*, 2005. Disponível em <http://www.acompanhamentoproninc.org.br/down-sem-1/UNEB.pdf>. Acesso em 20 ago 2009.
- ITCP/UNEB. *Consolidação dos trabalhos de incubação de empreendimentos solidários desenvolvidos na UNEB*. Relatório Final. 2007.(mimeo).
- LANDIM, Leilah. *A Invenção das ONG's - Do Serviço Invisível à Profissão Impossível*. Tese de doutoramento. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993.
- OLIVEIRA, B; ALVES, F; PONTELO, T. *As contribuições das Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares para o desenvolvimento da economia solidária e para a construção de um novo modelo de extensão*. In: ABREU, J. Cooperativismo popular e redes solidárias. São Paulo: All Print, 2007.
- PEREIRA, A. *Incubadora tecnológica de cooperativas populares - COPPE/UFRJ*. In: FRANÇA, C.; VAZ, J.; SILVA, I. (Org). Aspectos econômicos de experiência em desenvolvimento local. São Paulo, Instituto Polis, 2002. p.81-100.
- POCHMANN, M. *Economia Solidária no Brasil: possibilidades e limites*. Mercado de trabalho. IPEA. 24 ago,p.23-34, 2004.
- PROJETO COAPPES. *Núcleo de cooperação e ações em Políticas Públicas e Economia Solidária*. 2008. (mimeo).
- REY, F. G. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da realidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SANTANA JUNIOR, G. *A economia solidária em face da dinâmica da acumulação capitalista: da subordinação a um novo modelo de regulação social? (tese de doutorado)*. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração da UFBA, 2007.
- SINGER, P. *Introdução a economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

<sup>i</sup> Estudos de Calbino (2010) realizados com 45 Incubadoras do país indicaram as duas Incubadoras como uma das referências nas atividades de incubação e no fomento à criação de empreendimentos solidários.

<sup>ii</sup> O método utilizado no levantamento bibliográfico foi a consulta pelo título, resumo e palavras-chaves dos artigos que envolviam a temática Incubadoras de cooperativas, sociais e ou de empreendimentos solidários. Os congressos e edições pesquisadas foram: Encontro da Anpad - ENANPAD (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009), Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO (2000, 2002, 2004, 2006, 2008, 2010), Colóquio Internacional Poder Local – Colóquio (1999, 2003, 2006, 2009), Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG (2006, 2008), Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão

Social – ENAPEGS (2009, 2010), Simpósio (2006, 2008, 2010), Encontro Nacional de gestão de pessoas e relação do trabalho – ENGPR (2007, 2009), Encontro Nacional de ensino e pesquisa - ENEPQ(2007, 2009).

<sup>iii</sup> Foram encontrados dois artigos no Colóquio (2006), com os títulos e autoria: 1. Incubadoras de Cooperativas Populares: desafios e caminhos para superação (HIGUCHI et al, 2006); 2. Economia Solidária e metodologias de incubação (NUNES; VASCONCELOS, 2006). Três artigos no Colóquio (2009) com os títulos e autorias: 3. Contribuições da economia solidária para o desenvolvimento regional sustentável: o caso da ITECSOL da UNIUI (VITCEL et al, 2009); 4. Incubação de empreendimentos econômicos solidários e perspectiva de inserção no mercado de trabalho (GAUDENOSO et al, 2009); 5. Incubação de cooperativas populares: Um estudo de multicaso no bico do Papagaio/TO (CANÇADO et al, 2009). Um artigo no ENANPAD (2009), com o título e autoria: 6. Incubação de Redes de Economia Solidária: Reflexões sobre a metodologia e a prática (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009). Um artigo no Simpósio (2008), com o título e autoria: 7. Proposta de Incubadora Social para o apoio às micro e pequenas organizações no contexto de Desenvolvimento Local Sustentável (SOUZA; POZO, 2008). Um artigo no ENEO (2010), com o título e autoria: 8. Embates sobre a neutralidade da gestão e a ressignificação do conhecimento gerencial nas Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (CALBINO; PAES DE PAULA, 2010). Dois artigos no ENAPEGS (2009), com os títulos e autorias: 9. Incubação de Redes de Economia Solidária: Limites e possibilidades de uma metodologia de intervenção para o desenvolvimento Local – o caso da Rede Eco-Luzia (CUNHA, 2009); 10. Incubação de Cooperativas Populares: uma experiência no bico do Papagaio/TO (CANÇADO et al, 2009). E cinco artigos no ENAPEGS (2010), com os títulos e autorias: 11. Rede social de Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: uma análise dos vínculos sociais (OLIVEIRA; PEREIRA, 2010); 12. Desenvolvimento Territorial, geração e fortalecimento da autogestão: Uma análise da Ação de Incubadoras universitárias de cooperativas populares no Brasil (NASCIMENTO; SILVA JUNIOR, 2010); 13. Descentralizando a incubação de empreendimentos de economia solidária: Um estudo de caso na cooperativa de trabalho Multidisciplinar Potiguar (ARAUJO; SOUZA, 2010); 14. Mapeamento dos processos de formação técnica e política nas Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares vinculadas a Rede de Incubadoras (CALBINO; PAES DE PAULA, 2010); 15. Os reflexos da incubação isolada e dos processos de formação para as práticas autogestionárias e a sustentabilidade econômica: Um estudo dos empreendimentos incubados pela ITCP/UNEB (CALBINO; PAES DE PAULA, 2010).

<sup>iv</sup> Não foram abordados durante as entrevistas os motivos que levaram ao corte dos recursos durante os projetos.