

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

THAÍS CRISTINA SOUZA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: a experiência  
das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**

Rio de Janeiro, RJ

2018

Thaís Cristina Souza de Oliveira

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: a experiência  
das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social, Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisitos parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia para o Desenvolvimento Social (Gestão Participativa)

Orientador: Prof. Flávio Chedid Henriques

Rio de Janeiro, RJ  
2018

## CIP - Catalogação na Publicação

048g      Oliveira, Thaís Cristina Souza de  
            Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários:  
            a experiência das Incubadoras Tecnológicas de  
            Economia Solidária / Thaís Cristina Souza de  
            Oliveira. -- Rio de Janeiro, 2018.  
            124 f.

            Orientador: Flávio Chedid Henriques .  
            Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
            Rio de Janeiro, Núcleo Interdisciplinar para o  
            Desenvolvimento Social, Programa de Pós-Graduação em  
            Tecnologia para o Desenvolvimento Social, 2018.

            1. gestão de empreendimentos econômicos  
            solidários. 2. assessoria. 3. incubação. 4.  
            catadores de materiais recicláveis. 5. novos modos  
            de gestão. I. Henriques , Flávio Chedid , orient.  
            II. Título.

Thaís Cristina Souza de Oliveira

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: a experiência  
das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social, Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia para o Desenvolvimento Social (Gestão Participativa).

Aprovada em 20 de agosto de 2018.

---

Prof. Dr. Flávio Chedid Henriques,  
Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social/UFRJ.

---

Prof. Dr. Michel Jean-Marie Thiollent,  
Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social/UFRJ.

---

Prof. Dr. Igor Vinicius Lima Valentim,  
Faculdade de Educação/UFRJ.

---

Eng.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jacqueline Elizabeth Rutkowski,  
Instituto Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Sustentabilidade.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ioli Gewehr Wirth,  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/IFRS.

Dedico este trabalho a minha avó, Dona Creusa, pela alegria da sua companhia em nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Por muitos momentos senti o trabalho da dissertação como um processo muito solitário, mas ao escrever os agradecimentos me dou conta que nem de longe conseguiria concluí-lo sozinha. Por isso, registro algumas pessoas que tiveram uma contribuição fundamental nesse longo e rigoroso processo.

Primeiro, quero manifestar gratidão à força que nos constitui e que permite que as nossas vidas sejam possíveis.

Quero agradecer a minha família, Dona Glória, Seu Geraldo, Tiago, meus avós e aos que já não estão nesse plano físico, por todo esforço, amor e por proverem as condições materiais e emocionais necessárias para a realização desse trabalho. Especialmente, aos meus sobrinhos, Miguel e Daniel, pelas brincadeiras, sorrisos e pela paciência na ausência.

Ao meu orientador-coordenador-amigo, Flávio Chedid, pelas orientações, acadêmicas e pessoais, pelo acolhimento e pela solicitude.

Aos amigos e companheiros do Soltec/UFRJ, a Rosi pelas orientações, incentivos e recomendações sobre a pesquisa e o tema, ao Felipe pelo apoio na realização das pesquisas de campo, a Layssa pelo cuidado e amparo nos momentos mais tensos e difíceis, ao Celso pela disponibilidade, pelos cafés e doces. E a todos os outros, por compartilhar o tempo e o espaço de trabalho comigo.

Aos professores do PPGTDS, em especial ao Professor Cubero, pelos conhecimentos e pelas oportunidades de reflexão. Aos colegas de turma, Davi, Nelson, Thiago e todos os outros, pelos trabalhos, pelo churrasco, pelas conversas que nunca permitiram a superficialidade e pelos projetos de mudar o mundo (ao menos do nosso trabalho).

Gostaria de reconhecer também a importância das instituições públicas de ensino que possibilitaram toda a minha formação do ensino fundamental até aqui. Bem como, pela gestão da UFRJ que luta pela valorização da extensão universitária.

Aos membros das incubadoras que gentilmente me receberam, cedendo espaços e tempo de trabalho para a realização das entrevistas e visita aos empreendimentos.

Aos amigos da escola, do CEHA, da vida e de todos os tempos, em especial Dani, Laís, Lu, Paulinha, Renata, Rodrigo e Victinho, que em muitos momentos me ajudaram a retomar o fôlego, às vezes sem ao menos se darem conta. Obrigada por entenderem minha ausência, meu cansaço e minhas faltas. Obrigada pelo apoio, amor e carinho. Estou voltando.

## RESUMO

OLIVEIRA, Thaís Cristina Souza de. **Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários: a experiência das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária.** Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social) – Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

Esta dissertação se baseia numa reflexão crítica sobre os estudos da Administração e busca, no contexto da Economia Popular e Solidária, especificamente pela prática das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária (ITES) que assessoraram empreendimentos de catadores de materiais recicláveis, aportes para a gestão de empreendimentos econômicos solidários. Partiu-se da complexidade e especificidade da gestão desses empreendimentos e do pressuposto que as assessorias técnicas prestadas a essas experiências se baseiam, na maioria das vezes, na gestão empresarial tradicional e não incorporam mecanismos de autogestão. Diante disso, para buscar por novos conhecimentos que pudessem contribuir com a gestão de empreendimentos autogestionários, recorreu-se a análise da experiência de três incubadoras que atuam com empreendimentos de catadores de materiais recicláveis, por pelo menos 10 anos, e, dentre as metodologias, ferramentas e processos construídos com os grupos incubados, buscou-se extrair elementos que auxiliassem a pensar e construir uma gestão adequada aos princípios, especificidades e necessidades dos empreendimentos econômicos solidários. Os resultados apontados indicam que as ITES analisadas pautaram sua atuação numa educação para a autogestão, buscando a construção de hábitos, valores e condições que favorecessem o desenvolvimento de uma organização democrática. Apresentou-se ainda como um desafio às assessorias a conciliação entre as diversas racionalidades que permeiam a organização e a elaboração de soluções técnicas eficientes.

**Palavras-chave:** gestão de empreendimentos econômicos solidários, assessoria, incubação, catadores de materiais recicláveis, novos modos de gestão.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Thaís Cristina Souza de. **Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários: a experiência das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária.** Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social) – Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

This research is based on a critical reflection on the studies of the Administration and seeks contributions to the management of solidarity enterprises, specifically by the practice of Technological Incubators of solidarity economy (ITES) that provide assessorship the enterprises of collectors of recyclable materials. It was considered the complexity and specificity of the management of these enterprises and the assumption that the technical assessorship services provided to these experiences are based, in most cases, on traditional business management and do not incorporate self-management mechanisms. Therefore, in order to search for new knowledge that could contribute to the management of self-managed enterprises, use the analysis of the experience of three incubators that operate with enterprises of collectors of recyclable materials for at least 10 years and, among the methodologies, tools and processes built with the incubated groups, sought to extract elements that help to think and build a management that is in keeping with the principles, specificities and needs of the solidary enterprises. The results indicated that the ITES analyzed based their activity on an education for self-management, seeking the construction of habits, values and conditions that favor the development of a democratic organization. It also presented as a challenge to the assessorship the conciliation between the various rationalities that permeate the organization and the elaboration of efficient technical solutions.

**Keywords: management of solidarity economic enterprises, assessorship, incubation, recyclable material collectors, new management modes.**



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 01 - Inovações geradas na incubação (% sim) por linha .....                             | 67  |
| Gráfico 02 – Grau de rotatividade dos diferentes tipos de integrantes das incubadoras (%)... 70 | 70  |
| Quadro 01 – Comparativo entre associação e cooperativa.....                                     | 85  |
| Tabela 01 – Vínculo com a incubadora/ UFG.....  | 91  |
| Tabela 02 - Tempo de incubação UFG.....   | 92  |
| Tabela 03 - Tipo de vinculo com a incubadora / UFMG .....                                       | 97  |
| Tabela 04 - Tempo de incubação UFG.....   | 98  |
| Tabela 05 - Tipo de vinculo com a incubadora .....  | 103 |
| Tabela 06 - Tempo de incubação UNESP .....  | 104 |
| Quadro 02 – Estrutura da Ferramenta RISAAC .....  | 108 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| AST       | Adequação Sociotécnica   |
| ASMARE    | Associação de Catadores de Papel Papelão e Material Reaproveitável       |
| CBO       | Código Brasileiro das Ocupações  |
| CNBB      | Conferência Nacional dos Bispos do Brasil                                |
| COOCASSIS | Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis de Assis               |
| DRT       | Delegacia Regional do Trabalho   |
| EES       | Empreendimento Econômico Solidário                                       |
| EAF       | Entidades de Apoio e Fomento   |
| FIEG      | Federação das Indústrias de Goiás  |
| FASE      | Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional                |
| FBES      | Fórum Brasileiro de Economia Solidária                                   |
| FCP       | Fórum de Cooperativismo Popular do Rio de Janeiro                        |
| FSM       | Fórum Social Mundial   |
| Fiocruz   | Fundação Oswaldo Cruz  |
| INCOP     | Incubadora de Cooperativas Populares                                     |
| IS        | Incubadora Social  |
| ITCP      | Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares                         |
| ITES      | Incubadora Tecnológica de Economia Solidária                             |
| IES       | Instituições de Ensino Superior  |
| COPPE     | Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia |
| IADH      | Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano                    |
| IPEA      | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                                 |
| INSEA     | Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável                          |
| MNCR      | Movimento Nacional dos Catadores de Material Reciclável                  |
| MST       | Movimento Sem Terra  |
| NAP       | Núcleo Alternativas de Produção  |
| SOLTEC    | Núcleo de Solidariedade Técnica  |
| ORIS      | Observatório da Reciclagem Inclusiva e Solidária                         |
| OPA       | Oficina Prática de Autogestão  |
| PT        | Partido dos Trabalhadores  |
| PNAPO     | Política Nacional de Produção Orgânica e Agroecologia                    |
| PNRS      | Política Nacional de Resíduos Sólidos                                    |
| PAA       | Programa de Aquisição de Alimentos                                       |
| PNAE      | Programa Nacional de Alimentação Escolar                                 |
| PRONINC   | Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares               |
| PACs      | Projetos Alternativos Comunitários                                       |
| SENAES    | Secretaria Nacional de Economia Solidária                                |

|       |   |
|-------|---|
| SIES  | Sistema de Informação da Economia Solidária |
| TS    | Tecnologia Social                           |
| TO    | Teoria das Organizações                     |
| TGA   | Teoria Geral da Administração               |
| USP   | Universidade de São Paulo                   |
| UNEB  | Universidade Estadual da Bahia              |
| UNESP | Universidade Estadual Paulista              |
| UFG   | Universidade Federal de Goiás               |
| UFMG  | Universidade Federal de Minas Gerais        |
| UFSM  | Universidade Federal de Santa Maria         |
| UFC   | Universidade Federal do Ceará               |
| UFRJ  | Universidade Federal do Rio de Janeiro      |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| Introdução.....  | 12 |
| Objetivos.....   | 14 |
| Objetivo geral.....  | 14 |
| Objetivos específicos.....                                       | 15 |
| Relevância.....  | 15 |
| Metodologia.....   | 15 |
| 1. A Administração.....  | 19 |
| 1.1 Administração como burocracia.....                           | 21 |
| 1.1.1 Construção histórica da concepção de administrar.....      | 25 |
| 1.1.2 Escola Clássica de Administração.....                      | 27 |
| 1.1.3 Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental..... | 33 |
| 1.1.4 Estruturalismo.....  | 38 |
| 1.1.5 Participacionismo.....                                     | 40 |
| 1.1.6 Rumo a uma nova teoria das organizações.....               | 44 |
| 2. Economia Solidária.....                                       | 51 |
| 2.1 Economia e Solidariedade.....                                | 52 |
| 2.2 Raízes da Economia Solidária.....                            | 54 |
| 2.2 A Economia Solidária no Brasil.....                          | 59 |
| 2.2 As Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária.....       | 62 |
| 2.2.1 O processo de incubação.....                               | 64 |
| 2.2.2 Metodologia e inovações.....                               | 65 |
| 2.2.3 Empreendimentos.....                                       | 68 |
| 2.2.4 As incubadoras.....  | 69 |
| 2.3. Gestão de Empreendimentos populares e solidários.....       | 71 |
| 2.4 Os empreendimentos coletivos de catadores.....               | 79 |
| 2.4.1 O Processo produtivo.....                                  | 81 |
| 2.4.2 Formalização.....  | 84 |
| 2.4.3 Articulação Política e Políticas Públicas.....             | 86 |
| 3. Apresentação e Análise dos resultados.....                    | 90 |
| 3.1 A Incubadora Social da UFG.....                              | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.1 Histórico.....   | 90  |
| 3.1.2 Membros da incubadora e empreendimentos incubados.....                                 | 91  |
| 3.1.3 Metodologia .....  | 92  |
| 3.2 A Incubadora do Núcleo Alternativas de Produção da UFMG .....                            | 96  |
| 3.2.1 Histórico.....   | 96  |
| 3.2.2 Membros e Empreendimentos.....   | 97  |
| 3.2.3 Metodologia .....  | 99  |
| 3.3 A Incubadora de Cooperativas Populares da UNESP - ASSIS .....                            | 101 |
| 3.3.1 Histórico.....   | 101 |
| 3.3.2 Membros da incubadora.....   | 103 |
| 3.3.3 Metodologia .....  | 105 |
| 3.4. Análise das contribuições das incubadoras para a gestão.....                            | 110 |
| 5. Conclusão .....   | 121 |
| Referências .....  | 125 |
| APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa de novas práticas de gestão na Economia Solidária ..... | 132 |

## Introdução

A Administração, termo que normalmente é reconhecido como sinônimo de gestão, está presente em diversos momentos da vida cotidiana, desde atividades informais a exercícios acadêmicos ou profissionais. Ela é usada comumente como um apanhado de ideias sobre como dirigir uma organização. No entanto, também é possível encontrar o termo associado ao ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas, recursos, ou ainda territórios, com o objetivo de alcançar metas definidas. Administração percebida por esses aspectos define-se como um verbo de ação, do fazer, ou seja, um ato eminentemente prático.

Como campo científico, a Administração ganha visibilidade com os trabalhos de Frederick Taylor e Henry Fayol, com a necessidade de melhorar a produção industrial no século XIX na Europa. No entanto, desde essa época, os estudos da Administração vêm ganhando contornos e conteúdos pretensamente neutros, sempre associados à perspectiva de gerar eficiência com os recursos (escassos) das organizações.

Por outro lado, alguns autores desconstroem a ideia de neutralidade dos estudos administrativos e os associam a um saber a serviço de uma lógica restrita de vida centrada no mercado e em função dos interesses de grandes empresas (GUERREIRO RAMOS, 1981; GAULEJAC, 2003). França Filho (2004), Tragtenberg (2006) e Prestes Motta (2003) vão adiante e interpretam a Administração como uma ideologia. Analisando diversos autores da Teoria Geral da Administração, eles percebem que as suas formulações, técnicas, ferramentas e métodos guardam em comum o princípio do controle, a diferenciação de poder, a acumulação de capital, a ênfase na racionalidade instrumental e, primordialmente, a organização burocrática.

Para Weber (1999, p. 193) a Administração é uma maneira de construir e manter a dominação de um grupo sobre o outro, legitimando assim uma estrutura hierárquica de poder, uma vez que “toda Administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém”.

De acordo com França Filho (2004), a Administração hoje vem a representar um apanhado de normas, valores e ideias que justificam posições sociais e relações de poder desiguais, sem referência aos dados da realidade que se pretendem informar. Nesse sentido,

todo o mundo aparece como material de uma Administração total e a lógica da razão instrumental se traduz em lógica da dominação tecnoburocrática. Assim,

O processo de justificação torna-se muito mais poderoso na medida em que se apresentando como neutro torna-se força produtiva. Com efeito, um dos aspectos distintivos do mundo contemporâneo é a “cientifização” da técnica. Dessa forma a dominação tecnoburocrática passa a repousar numa tecnologia que em si já serve à opressão, tanto mais que submetida a tecnoburocratas cujo poder é legitimado pelo saber técnico (PRESTES MOTTA, 2003, p. 103).

Aliado a isso, as escolas e as universidades não buscam ensinar a teoria organizacional como um saber crítico capaz de conscientizar as pessoas sobre o mundo em que elas vivem, o sentido que ele tem, os desafios, os conflitos, as contradições, mas como uma manifestação do sucesso da política cognitiva construída para aperfeiçoar o funcionamento das organizações para alcançar objetivos fixados. O projeto científico da Administração foi substituído por um projeto político que não visa entender a essência da organização. É uma ciência que não ajuda a compreender a realidade, mas sim a produzir um mundo que instrumentaliza os indivíduos (GAULEJAC, 2013; PAES DE PAULA, 2007).

Diante desse contexto, o suposto conhecimento neutro da Administração funcional, burocrática e gerencialista pouco corrobora para o desenvolvimento de alternativas que visam construir um sistema social multidimensional, com uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado), com autonomia dos indivíduos e dos grupos produtivos dentro de uma abordagem ampliada da economia.

Hoje, o fenômeno da Economia Solidária pode ser entendido como um conjunto de experiências econômicas e sociais alternativas de inserção social, que englobam importantes casos de resistência ao desemprego e de práticas organizacionais e territoriais que inovam ao construir novas formas de sociabilidade, com espaços abertos para a constituição de uma identidade coletiva dos trabalhadores baseada em relações de solidariedade, para a recuperação de sua dignidade e a religação entre o social e o econômico.

Considerando esse fenômeno, como o campo de estudo da Administração pode ser um suporte para o desenvolvimento de outra forma de Economia? Afirma-se que hoje são poucos os conhecimentos em Administração capazes de dar conta das especificidades dos empreendimentos econômicos solidários (EES) (CALBINO; PAES DE PAULA, 2012; SILVA et al. 2005; RUTKOWSKI, 2008).

Ao abordar a categoria das associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis, percebe-se que os desafios de gestão tendem a se complexificar ainda mais. Além da necessidade de dar conta da organização do processo produtivo, as organizações de catadores, por exemplo, precisam cuidar da gestão participativa para que haja transparência e incentivo à participação dos membros e também cuidar de outros aspectos não econômicos, que também são importantes, como perceber a organização como um espaço de inserção social dos catadores, que precisa proporcionar melhores condições de trabalho e de vida, conciliando os diversos interesses dos membros com os da produção (SILVA, 2017).

Wirth (2010) destaca a complexidade da gestão desses empreendimentos e a ausência de referências parecidas. Assim, as assessorias técnicas prestadas a essas experiências baseiam-se, na maioria das vezes, na gestão empresarial tradicional e não incorpora mecanismos de autogestão, sendo a gestão para a inclusão social uma questão pouco considerada no processo de formação.

Na busca por construir os conhecimentos científicos e metodológicos adequados para o desenvolvimento dos EES e da Economia Solidária, as Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária (ITES) se constituem hoje como uma experiência que atua tanto no apoio aos processos de auto-organização de grupos socialmente excluídos, voltando-se para a sociedade, quanto, para a universidade, como um espaço que produz insumos para pesquisa, construindo processos de aprendizagem e mobilizando e integrando diversas áreas do saber e campos de atuação profissional (OLIVEIRA, ADDOR, MAIA; 2018).

Diante disso, que conhecimentos as Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária estão produzindo para dar conta da gestão dos empreendimentos econômicos solidários? De que maneira esses conhecimentos rompem com a concepção burocrática da Administração?

## **Objetivos**

### **Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo geral: *Analisar quais as contribuições das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária para o campo de conhecimento da Administração com base na gestão de empreendimentos econômicos solidários.*



**Objetivos específicos**

- a) Discutir o conceito de Administração com base nos estudos organizacionais críticos;
- b) Revisar as abordagens da Economia Solidária;
- b) Caracterizar as Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária e os empreendimentos de catadores de materiais recicláveis;
- d) Revisar as principais pesquisas e publicações sobre Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários;
- e) Sistematizar algumas experiências de incubação de EES de catadores de materiais recicláveis;
- f) Identificar as principais contribuições de cada experiência para o campo de conhecimento da Administração.

**Relevância**

Apesar de pesquisas recentes (Soltec/UFRJ, 2017; SILVA, 2017) sinalizarem um número significativo de empreendimentos de catadores apoiados por incubadoras, no campo de estudo da Administração, são poucos os trabalhos publicados no Brasil que tratam a gestão ressignificando o conhecimento para os empreendimentos solidários (CALBINO; PAULA, 2012; SILVA et al., 2005; MEIRA, 2005; RODRIGUES, 2007). De acordo com Calbino (2013), são poucos os trabalhos nacionais (trabalho em congressos, periódicos, dissertações e teses nacionais) que se apoiam em experiências concretas para trazer contribuições à gestão.

Com isso, acredita-se que o resultado da presente pesquisa pode ser útil tanto às incubadoras tecnológicas de empreendimentos solidários como ao campo de estudos da Administração. Quanto às Incubadoras, espera-se que os resultados e análises dos processos de incubação desenvolvidos tragam reflexões e aportes para a construção de metodologias de incubação e assessoria que sejam efetivas para a construção de outras formas de gestão adequadas aos princípios da Economia Solidária. Já em relação ao campo de estudo da Administração, espera-se que os resultados possam contribuir para uma concepção ampliada do campo para além das organizações de mercado e das relações mercantis.

**Metodologia**

Enquanto a metodologia se refere à estratégia construída pelo pesquisador para encontrar o que ele acredita que pode ser conhecido, buscando as evidências necessárias para comprovar algo, o método será a ferramenta específica para a coleta dessas evidências (ALENCAR, 2007). Nesse sentido, esta seção descreverá as estratégias e os métodos construídos para a pesquisa.

Pode-se descrever esta pesquisa como um estudo exploratório, que tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca dos conhecimentos produzidos pelas ITES no campo da Administração. Como esse é um tema ainda pouco explorado, tornou-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Desse modo, se buscou respostas para o problema de pesquisa a partir da visão e das experiências dos integrantes das incubadoras e dos materiais produzidos por estes (CRESWELL, 2007).

Os dados utilizados nesta pesquisa foram de natureza quantitativa e qualitativa. Os dados quantitativos foram extraídos da pesquisa de Avaliação do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) realizada nos anos de 2016 e 2017, pelo Núcleo de Solidariedade Técnica da UFRJ (SOLTEC), na qual a autora dessa dissertação atuou como pesquisadora. E os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos.

Em razão da extração de dados da pesquisa de Avaliação do Proninc, o universo de estudo desta pesquisa se restringiu apenas às incubadoras participantes da pesquisa de avaliação, que somaram um total de 64 incubadoras. Dentro desse universo, foram selecionadas todas as incubadoras que realizaram incubação de pelo menos um empreendimento de catadores de materiais recicláveis. Com base nesse resultado, delimitou-se a amostra para análise aplicando os seguintes critérios que permitiram selecionar três incubadoras<sup>1</sup>: ter mais de 5 anos de experiência com assessoria a empreendimentos de catadores; ter desenvolvido alguma Tecnologia Social com os catadores; maior nº de empreendimentos incubados nos anos de 2014-2016.

A escolha desses critérios se deu devido a complexidade da organização de catadores, uma vez que exige a atuação do poder público e de políticas públicas adequadas, como também o diálogo com diversos atores, seja do movimento social, seja com as empresas privadas e com a população. Diante disso, um tempo muito curto de experiência poderia não

---

<sup>1</sup> A caracterização das três incubadoras selecionadas será apresentada no capítulo 3 deste trabalho.

ser suficiente para apresentar resultados e reflexões sobre a prática, como também o número de empreendimentos assessorados pode sinalizar maior maturidade nas práticas de incubação à organização de catadores.

Por fim, entendendo a Tecnologia Social como a construção de conhecimentos sociotécnicos úteis à transformação social, esse critério se justificou pois o desenvolvimento de Tecnologias Sociais no âmbito de um EES pode gerar contribuições para a organização do processo de trabalho, e conseqüentemente, para a gestão do empreendimento.

Para a coleta de dados e informações sobre as incubadoras selecionadas utilizou-se as técnicas de pesquisa documental, buscando artigos, publicações, relatórios, manuais, cartilhas e outros documentos produzidos pela incubadora e por outras organizações e pessoas que abordassem a metodologia de incubação e os resultados alcançados com os empreendimentos. Em complemento, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores, membros e ex-membros da ITES selecionadas.

As entrevistas foram previamente agendadas por telefone e email e ocorreram na sede das incubadoras entre os meses de novembro, dezembro e fevereiro. A primeira incubadora visitada foi a Incubadora de Cooperativas Populares da UNESP-ASSIS, no final de novembro de 2017, e contou com a participação de 4 pessoas, sendo 2 coordenadores e 2 ex-membros. Ao final das entrevistas, também foi possível conhecer dois empreendimentos assessorados pela incubadora.

Em seguida, a segunda incubadora foi a Incubadora Social da Universidade Federal de Goiás, que tem sede em Goiânia, e a visita ocorreu durante a primeira semana de dezembro de 2017. Foram entrevistados: 1 coordenador, 1 membro e 2 ex-membros. Além das entrevistas, foi possível visitar 3 empreendimentos.

Devido ao recesso de final de ano e as férias de janeiro do período letivo das universidades, a terceira incubadora, a Incubadora do Núcleo Alternativas de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, só foi visitada no início de fevereiro de 2018. Com ela foi possível, entrevistar 1 coordenador e 1 membro e visitar 1 empreendimento assessorado por eles.

O roteiro utilizado na entrevista foi elaborado pela autora e dividiu-se em duas partes (ver apêndice A). A primeira parte tinha como objetivo caracterizar a incubadora de forma geral, desde o momento da sua formação, os integrantes que fazem parte, a organização

interna para o trabalho e as concepções dos membros sobre a gestão de empreendimentos solidários. E a segunda parte, buscou entender como se estruturava o processo de incubação e como ele era concebido, como os problemas do empreendimento eram incorporados na metodologia de incubação/assessoria e de que forma os aspectos da gestão eram contemplados na metodologia de incubação/assessoria.

Alguns pontos importantes das entrevistas foram anotados pela autora no momento em que esta ocorria e o áudio completo foi gravado para posterior transcrição e análise. Foi requerida a autorização para que a entrevista fosse gravada e nenhuma objeção foi apresentada, de modo que todas as entrevistas foram gravadas.

Optou-se pela análise de conteúdo do material obtido por meio da coleta de dados. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), essa técnica trabalha com o objetivo de compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto. Supõe a transparência da linguagem e visa observar uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que a ele estão ligados.

Desse modo, após a transcrição e leitura sucessiva das entrevistas, foram lidos também os documentos obtidos sobre as incubadoras. Em posse desses dados, iniciou-se a organização deles de modo a estabelecer unidades de análise. Identificou-se, assim, um feixe de relações temáticas nas falas dos entrevistados, que deram origem a categorias que foram analisadas com apoio no arcabouço teórico que baseou a pesquisa, conforme apresentado no capítulo 3.

É importante destacar que esta pesquisa optou por restringir o universo da pesquisa apenas às entrevistas as incubadoras, ou seja, não entrevistar os membros dos empreendimentos, pois o acesso às informações dos empreendimentos não seria conseguido com facilidade devido à falta de tempo para estabelecer uma relação de proximidade com os grupos incubados.

## 1. A Administração

A Administração (ou a gestão) parece ter se tornado o remédio para qualquer mal e sucesso de uma iniciativa. É muito comum se atribuir um “choque de gestão” como a solução de um problema. No senso comum, ela é entendida como uma ação ou um ato eminentemente prático empenhado para atingir objetivos definidos por meio de pessoas ou recursos. Cientificamente, ela pode ser entendida como uma área do saber vinculada às ciências sociais aplicadas ou como um campo de ação presente nas organizações (CALBINO, 2013).

França Filho (2004) suscita a necessidade de uma ampliação da visão habitual que se tem da Administração, de tal forma que se permita refletir sobre o caráter das ideias produzidas nesta área, que inclusive apoia-se numa construção histórica, discernindo sobre o que se faz, assim como, sobre o sentido das ações e de forma geral o que se pensa em Administração. Ele opta por discutir sobre o que é Administração pelo ponto de vista epistemológico, no qual busca entender as bases do conhecimento, ou ainda, a maneira como as pessoas entendem e transmitem esse conhecimento. Ele identifica que há três grandes formas de entender a Administração: como técnicas ou metodologias gerenciais, como áreas funcionais ou como teoria das organizações (TO), também abordada como estudos organizacionais.

As técnicas ou metodologias gerenciais correspondem às ideias voltadas para o auxílio da gerência, num sentido mais prático e aplicado. São construídas, normalmente, com a pretensão de validade geral, sendo úteis, a princípio, para diversos tipos de organizações e como modelo ou caminho para “a boa eficiência”, de acordo com os parâmetros clássicos de uma racionalidade instrumental ou funcional. São exemplos as propostas de Organização Racional do Trabalho de Taylor, a Administração por Objetivos de Peter Drucker e mais recentemente as ondas da qualidade total, reengenharia, *downsizing* etc. Por fim, essas técnicas trazem uma natureza prescritiva do conhecimento, ou seja, como devem funcionar e qual deve ser o compromisso da empresa (FRANÇA FILHO, 2004).

Já as áreas funcionais são heranças do trabalho de Fayol no início do século XX e estão tão consolidadas na Administração, que moldam os cursos de Administração em sua grande maioria. Tratam-se das subáreas de especialização da prática administrativa:

marketing, finanças, gestão da produção e a gestão de recursos humanos (FRANÇA FILHO, 2004).

Enquanto que nos dois casos anteriores há um predomínio da natureza do conhecimento pragmático e prescritivo, na Teoria das Organizações (TO) tal enfoque tende a alterar-se para a explicação. O objeto da Administração passa do controle do trabalho para a organização como unidade de análise. E nesse contexto deixa-se de entender organização apenas como empresas mercantis.

De acordo com França filho (2004), é importante frisar que a teoria das organizações não compreende exatamente o mesmo que a Teoria Geral da Administração (TGA). A TO tem o seu berço nas abordagens comportamentalistas, baseada na psicologia norte-americana, e é influenciada por sociólogos de inspiração funcionalista norte-americanos, destacando estudos sobre burocracia e sistemas sociais, com base nos trabalhos de Talcott Parsons e Max Weber (PRESTES MOTTA, 2003). Ela também engloba uma abordagem denominada Estudos Críticos da Organização, cuja preocupação principal é revelar algumas dimensões importantes para a análise da organização, mas que não são percebidas pela perspectiva funcionalista.

Além das pluralidades de ideias e concepções apresentadas até aqui sobre a Administração, França Filho (2004) ainda sugere outras três possibilidades de interpretação ou definição, como arte, ideologia ou ciência.

Entender a Administração como arte é entendê-la como uma prática, uma ação ou um fazer que se apreende na medida em que se exercita. Essa forma de entendimento traz em si uma concepção de que há características inatas ao indivíduo que o habilitam a administrar. Ou seja, necessariamente, a pessoa não precisaria ter acesso a conhecimentos técnicos para poder administrar. Essa interpretação é embasada nas histórias de “grandes administradores”, que praticamente sem estudo conseguiram construir grandes impérios, como também é vendida pela ideia do empreendedorismo (FRANÇA FILHO, 2004).

O entendimento da Administração como ciência, a leva, conseqüentemente a reconhecê-la como uma área do conhecimento científico. Isto não significa adotar as ideias da Escola Clássica da Administração, mas sim, o reconhecimento da Administração como campo de conhecimento com um objeto de pesquisa, que seria a organização enquanto fenômeno,

sendo a gestão uma das dimensões essenciais do universo organizacional (FRANÇA FILHO, 2004).

Por último, outra forma de interpretar a gestão é enquanto ideologia. Assume-se que ela não é um saber neutro e estaria sempre a serviço do capital, isto é, seria um sistema de dominação. Nessa perspectiva, a organização é vista como uma rede de pessoas independentes com interesses divergentes e a Administração seria menos em prol de uma ação humana cooperativa e mais em função de uma ação reguladora da dominação (FRANÇA FILHO, 2004; TRAGTENBERG, 2006; PRESTES MOTTA, 2003).

Os autores que visualizam a Administração enquanto ideologia chegam a essa conclusão recorrendo a distintos autores da TGA, a fim de realizar uma tarefa de análise e comparação, tentando extrair suas semelhanças para chegar naquilo que pode ser a essência do conceito. Eles veem a Administração como uma ideologia, no sentido que todas as suas formulações, técnicas, ferramentas e métodos guardam em comum o princípio do controle, a diferenciação de poder, a acumulação de capital, a ênfase na racionalidade instrumental e, primordialmente, a organização burocrática.

### **1.1 Administração como burocracia**

Maurício Tragtenberg (2006) em “Burocracia e ideologia” busca demonstrar como os modelos de Administração são representações intelectuais dos momentos de desenvolvimento histórico-social, que assumem falsa consciência da realidade e ao mesmo tempo são operacionais em nível técnico. Para ele a Administração manifesta-se como uma organização formal burocrática, e tem seu pleno funcionamento no Estado, muito antes da empresa privada, que é onde deve ser procurada sua gênese.

Para compreender melhor as análises de Tragtenberg, é preciso esclarecer o conceito de burocracia, uma vez que ele tem sido utilizado em vários sentidos. O autor parte do fato histórico de que a burocracia é consequência de uma forma específica de racionalização, originária da divisão do trabalho no contexto do capitalismo. Ela é um sistema racional construído com base na divisão do trabalho, que tem, como princípio, os fins (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Prestes Motta (1994) complementa que a burocracia poderia se resumir basicamente em poder, controle e alienação. E pode ser explicada de forma ampla como:

(...) uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica (PRESTES MOTTA, 1994, p. 7).

A burocracia pode ser encontrada em três fontes principais: na produção empresarial (que reúne controle do todo em poucas pessoas), no Estado moderno (que controla os setores da vida social) e nas organizações políticas e sindicais. E foi nas civilizações antigas que ela floresceu com mais força. Nelas, a burocracia foi inquestionavelmente uma classe que administrava uma ou várias coletividades, explorando-as através do tributo. Intitulado também como modo de produção asiático ou burocracia patrimonial, – ou ainda, “dominação patrimonial” (WEBER, 1999) – ela surge quando a sociedade produz mais do que consome e gera um excedente econômico, que é apropriado por uma minoria de indivíduos que tratam da supervisão centralizada, que recruta e emprega uma mão de obra relativamente abundante, que planeja e coordena a produção e, entre outras coisas, tratam da guerra (TRAGTENBERG, 2006; PRESTES MOTTA, 1994).

Prestes Motta (1994) dá como exemplo as antigas civilizações chinesas e egípcias, onde uma classe de funcionários (burocratas) detinha o Estado como sua propriedade, como também os canais de irrigação, as terras a serem cultivadas e as ferramentas para a construção de obras públicas. E diante das necessidades técnicas, eles se sobrepunham à sociedade explorando a sua força de trabalho e se apropriando do excedente.

No Egito, a burocracia surge através da necessidade de coordenação e supervisão, para deter o monopólio de um poder político que tem no faraó o seu símbolo máximo. Na China a burocracia se configurava pelo controle do Estado de toda vida social e pelo monopólio do sal, do álcool e do chá, que eram altamente tributados. A disciplina e a obediência aos superiores eram traços que facilitavam o exercício burocrático. Na Rússia, toda a terra pertencia ao grão-príncipe e aos seus homens, que recebiam tributos em forma de cereais, mel e outros produtos. Ele ainda se servia de um exército móvel, os boiardos, e do clero, como elemento de uma burocracia militar e civil. O modo de produção asiático implica, assim, na organização técnica do trabalho, em formas de cooperação e numa autoridade social estruturada hierárquica e monocraticamente. Isso também aconteceu em outros espaços, como na Mesopotâmia, no México e no Peru (TRAGTENBERG, 2006; PRESTES MOTTA, 1994).



Já a burocracia contemporânea, diferente da sociedade tradicional que era baseada nas crenças, tradições e numa economia estritamente atrelada ao Estado, encontra sua base no processo de racionalização, mais especificamente na razão instrumental, isto é, na capacidade de atingir fins propostos de forma eficiente, sob a garantia de um sistema adequado de leis. A burocracia capitalista na Europa ocidental teve como base a economia capitalista, passando para a área administrativa a crescente divisão de trabalho e a racionalização (TRAGTENBERG, 2006).

A crescente divisão e separação do trabalho entre quem planeja e quem executa só pode ser viabilizada pelas diferentes formas de cooperação. De acordo com Prestes Motta (1994), com base numa perspectiva marxista, a cooperação, no contexto capitalista, é entendida como vários indivíduos que trabalham juntos para um determinado objetivo no mesmo processo de produção, ou em processos diferentes, mas conexos. Assim, somente com a cooperação dos operários é possível viabilizar a estrutura capitalista de produção, e conseqüentemente, de dominação.

No modo de produção asiático, se configurava cooperação simples como a que “se refere a todas aquelas operações que não permitem por natureza a decomposição em partes, mas que, por outro lado, só podem ser realizadas por muitas mãos. É o caso do transporte de uma pedra para a construção de uma pirâmide” (PRESTES MOTTA, 1994, P 18). Nessa forma de cooperação não existem operações parceladas claramente e repartidas entre os trabalhadores. Já no capitalismo, as formas que mais o caracteriza são a cooperação de manufatura e a cooperação da indústria. Na primeira delas existe uma divisão metódica do trabalho e cada trabalhador realiza apenas uma parcela muito pequena do trabalho. É o que o autor chama de divisão parcelar do trabalho.

Todas as formas de cooperação exigem uma função de coordenação. Esta função não é eleita aleatoriamente, tampouco por critérios de igualdade, mas sim por critérios definidos pelo proprietário dos meios de produção e que sejam coerentes com os seus interesses. Por isso, nesse sistema, a função de coordenação é imposta e visa à apropriação da mais-valia. Ela deixa de ser uma necessidade do trabalho propriamente e se configura como uma necessidade do capital, que verá na racionalização do trabalho a maneira de aumentar a mais-valia, isto é, a mais-valia que se obtém com a intensificação do trabalho (PRESTES MOTTA, 1994, p 19).

Assim, quanto mais dividido for o trabalho, maior a necessidade de coordenação e maior o número de supervisores, coordenadores, chefes, gerentes, diretores e todos subordinados ao detentor ou representantes do capital (acionistas) (PRESTES MOTTA, 1994).

Com a introdução da máquina passa-se a ter outra dimensão de subordinação além da organizacional, a subordinação técnica, que leva a necessidade da cooperação da indústria. Nesse momento o trabalho é transferido para a máquina, fazendo com que o trabalhador perca o controle sobre o próprio trabalho, que agora é controlado pelas decisões da direção. Nessa forma de cooperação, o comportamento social é imposto pela máquina.

Além de ser profundamente repressiva, a burocracia gerada pela cooperação da indústria articula-se com a consolidação das burocracias públicas.

A empresa capitalista burocrática moderna pressupõe o Estado capitalista burocrático moderno, além de um direito, de uma imprensa, de um rádio e uma televisão igualmente burocratizados, da mesma forma que se burocratiza a própria pesquisa científica. As organizações burocráticas – como as escolas, os presídios, os partidos políticos e os sindicatos – multiplicam-se. Essas são as unidades através das quais a burocracia, enquanto grupo social, exerce sua dominação sobre a coletividade (PRESTES MOTTA, 1994, p. 23).

O autor ainda afirma que o surgimento do Estado tem estreita ligação com o momento em que uma sociedade passa a produzir excedente econômico, ou seja, quando produz mais do que consome. Nesse momento, a sociedade se divide em classes e, para que a classe dominante tenha condições de se apropriar do excedente, ela cria o Estado. É como se o Estado existisse para assegurar o poder e controle das classes em domínio (PRESTES MOTTA, 1994).

Dado que o fenômeno da burocracia está em todos os âmbitos sociais e que ela é a concretização de uma estrutura de dominação, a Administração nesse contexto tem uma função primordial. De acordo com Weber (1999, p. 193), “toda dominação manifesta-se e funciona como Administração. Toda Administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém”. Para a manutenção de uma estrutura de dominação, a Administração (hierárquica) assume assim uma função de manutenção dessa estrutura.

Weber (1999) afirma que a subsistência de toda “dominação”, depende da autojustificação mediante o apelo aos princípios de sua legitimação. Assim, o poder de

dominação pode apoiar-se em relações tradicionais de autoridade, em regras racionais e no carisma pessoal. E é justamente na racionalização das regras, que a burocracia contemporânea se apoia, desencadeando uma estrutura complexa de Administração pautada na impessoalidade como forma de garantir a reprodução da própria estrutura.

Nos próximos itens busca-se analisar como a “evolução” dos modelos organizacionais favorece, a longo prazo, inevitavelmente, a continuidade efetiva de uma estrutura de dominação (burocrática), devido à suposta superioridade técnica dos modelos e teorias da Administração.

### 1.1.1 Construção histórica da concepção de administrar

A palavra Administração tem origem no latim, com a palavra *administratĭo*, e seus componentes léxicos, o prefixo *ad-* (direção à ou tendência para) e o sufixo *-minister* (mais baixo, inferior ou subordinado), davam a ela o significado de “servir” ou ainda o entendimento como a busca de obtenção de subordinação ou obediência (FRANÇA FILHO, 2004). De acordo com o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (MELHORAMENTOS, 2015), a palavra Administração pode ser compreendida como o “Conjunto de princípios, práticas e técnicas utilizadas com o objetivo de coordenar e dirigir as ações de um grupo de indivíduos que se associam com o fim de conseguir resultados eficazes” ou ainda, simplesmente, como o ato de governar, dirigir ou gerir.

E quando traduzida para a língua inglesa recebe o sinônimo de *management* que vem do italiano *maneggiare*, que significa manejar e controlar (cavalos) (MELHORAMENTOS, 2015), que também deriva do latim *manus* que significa mão. Assim, o verbo *to manage*, antigamente significava adestrar um cavalo nas suas anduras, para fazê-lo praticar o *manège* (BRAVERMAN, 2014). Ou ainda pode derivar da palavra *manicula*, que designava uma parte do arado, que o agricultor agarrava com as mãos e dirigia um conjunto de animais que vão unidos na direção do próprio arado (ANDERS et al., 2016).

Já a palavra gestão vem do latim *gestio, gestionis*, composta de *gestus* (feito, concluído), particípio do verbo *gerere* (fazer, gerir, levar a cabo) e o sufixo *-tio* (-ción = ação e efeto) (ANDERS et al., 2016). E de acordo com o Michaelis Dicionário (MELHORAMENTOS, 2015), gestão significa “1 Ato de gerir ou administrar [...] 2 Período em que o político fica no seu mandato”.

As duas palavras não apresentam diferenças nas suas definições e podem ser consideradas como sinônimas, sendo que a Administração é normalmente utilizada para outros contextos que não se restringem apenas a controlar e dirigir uma organização. Calbino (2013) por meio de um levantamento das perspectivas conceituais da etimologia dos termos Administração e gestão, afirma que não há estudos suficientes para justificar uma diferenciação do uso de uma expressão em detrimento da outra. Apesar de haver uma tradição que designa Administração voltada para o setor público, e gestão para o setor privado, o autor adota uma posição diferente, atribuindo a expressão Administração para se referir a uma área do saber e gestão como o campo de ação presente nas organizações.

A partir de uma análise epistemológica e sócio-histórica, a origem etimológica da palavra Administração ganha consistência com o pressuposto de entendimento da Administração como forma de dominação, conforme foi apresentado por Weber (1999) e Tragtenberg (2006) na seção anterior.

Para Braverman (2014), o capitalismo industrial começou quando um significativo número de trabalhadores foi empregado por um único capitalista. Nesse momento, começam a surgir os problemas de gerência motivados pelo exercício do trabalho cooperativo com muitos artesões em um mesmo lugar, ainda que de início esses produzissem independentemente. Esse fato criou a necessidade de coordenação, uma vez que passou a haver na oficina, processos que requeriam ações a fim de ordenar as operações, centralizar os suprimentos de materiais, escalonar, mesmo que de forma rústica, as prioridades, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, vendas, lucros, perdas. Ou ainda, em empresas como estaleiros e fábricas de viaturas que exigiam a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho.

Todas essas atividades exigiram funções de concepção e coordenação que na indústria capitalista assumiram a forma de gerência. E devido à propriedade do capital, foi o capitalista que acabou assumindo essas funções. De início, o trabalho era comprado de forma acabada, com subcontratações e/ou produção domiciliar, mas foi migrando para o controle direto do proprietário, reunindo a força de trabalho num mesmo espaço, que permitia dispor do potencial de trabalho humano por horas estabelecidas, com controle sistemático e reorganização do processo de trabalho.

O controle de muitas pessoas para o trabalho não é inventado com a revolução industrial, conforme foi visto na seção anterior. Houve estruturas de poder e dominação que organizaram e controlaram o trabalho em diversos momentos históricos, como é o caso das Pirâmides do Egito, da Muralha da China, das extensas redes de estradas, dos aquedutos e canais de irrigação, de grandes edifícios, arenas monumentos etc. que datam a antiguidade e tempos medievais (BRAVERMAN, 2014; TRAGTENBERG, 2006; WEBER, 1999).

Uma das diferenças desses predecessores para a produção capitalista, em tese, é que eles empreendiam, sob regime escravistas, feudal ou patrimonial, com tecnologia estacionária e ausência da necessidade capitalista de expandir cada unidade de capital empregado. Além disso, as construções em algumas vezes, como as pirâmides tinham como objetivo a glória dos faraós daquela época e seus sucessores, e não necessariamente um objetivo utilitário ou funcional com vista ao ganho e acumulação individual de capital.

Apesar das diferenças, pode-se afirmar que ambas as formas se baseavam na separação das funções produtivas ou operacionais das funções de coordenação ou de concepção. O controle da força de trabalho industrial surge como um imperativo as necessidades da gerência, sob as novas e especiais relações do capitalismo, que agora aderiam a um “contrato de trabalho livre”. As funções da gerência passaram a ser extrair de seus empregados a conduta diária que melhor serviria a seus interesses, ou ainda, um nível de obediência e de cooperação que lhe permitissem explorar da melhor forma a força de trabalho (BRAVERMAN, 2014).

Assim, com vista a esses objetivos, as escolas e teorias da Administração são a concretização e a sistematização dos esforços empreendidos para criar técnicas, processos e conhecimentos em gestão adequados aos momentos de desenvolvimento econômico-social. Ao longo das escolas e teorias da Administração é possível consolidar a percepção que a palavra e a ação de gerenciar (*to manage*) tem se concretizado como uma estrutura de controle e direção das pessoas e dos recursos para a eficiência produtiva de uma organização empresarial.

### **1.1.2 Escola Clássica de Administração**

Em uma época de grande prosperidade nos Estados Unidos, com um grande mercado interno, o crescimento demográfico acelerado e a renda relativamente alta, foi possível gerar

uma economia de escala em todos os setores industriais (PRESTES MOTTA, 2003), que levou a um aumento no tamanho das empresas, ao início da organização monopolística da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção.

Frederick Taylor, nas últimas décadas do século XIX, foi um dos iniciantes do movimento que Braverman (2014) chamou de “gerência científica”. Ela representa a aplicação de métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Ciência essa que é questionável, pois reflete apenas uma perspectiva, como será analisado a frente.

No livro *Princípios de Administração Científica*, Taylor (2012) propôs as bases do que ele próprio intitulou de estudo científico da Administração. Ele afirma que o objetivo principal da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, e ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Para ele, a expressão “máximo de prosperidade” é entendida como grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também um desenvolvimento de todos os ramos do negócio o que para ele garantiria uma prosperidade a longo prazo. E para o empregado, a expressão engloba maiores salários do que os recebidos atualmente pelos obreiros da sua classe, como também aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, “habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalho” (TAYLOR, 2012, p. 24).

Com vista a aumentar a eficiência fabril, Taylor (2012) estabeleceu princípios que buscavam reduzir a vadiagem no trabalho, aumentando a eficiência da força de trabalho humano por meio da substituição de métodos empíricos por métodos científicos. Desse modo, a Administração científica reuniu todos os conhecimentos tradicionais sobre o processo produtivo (que até o momento estava difundido entre os operários) para então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas.

Para Prestes Motta (2003), Taylor acreditava e buscava a maneira certa de se realizar um trabalho, com movimentos mais simples e mais rápidos. Entretanto para determinar os padrões de produção era preciso também encontrar o “homem de primeira classe”, que deveria servir de base para os estudos de tempos e movimentos e para estabelecimento dos padrões. E para garantir que esses padrões fossem atingidos, Taylor sugeriu a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. Assim, era preciso além da seleção do homem

ideal e seu treinamento, era preciso também uma supervisão cerrada de modo a garantir a realização do trabalho de acordo com a única maneira certa.

Taylor (2012) também propunha um esquema de incentivos monetários, pagando mais a quem produzisse mais, pois acreditava que, dessa forma garantiria maior produção e não haveria conflito de interesse entre trabalhadores e administradores, pois ambos sairiam ganhando.

Para além desses estabelecimentos, Braverman (2014, p. 84) enxerga que os princípios tayloristas não são apenas uma escola da Administração distinta, mas sim uma escola amplamente difundida e aceita, que se configura hoje como a base de todo projeto de organização do trabalho. “O taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam as “relações humanas” e a “psicologia industrial” são as turmas de manutenção da maquinaria humana” (BRAVERMAN, 2014, p. 84).

As grandes contribuições de Taylor não são as invenções na investigação da organização do trabalho, pois antes de Taylor, já havia uma tendência quanto aos estudos do trabalho. Há precedentes de métodos experimentais no estudo do trabalho já experimentados por artesões, que faziam parte do próprio ofício, ou ainda economistas clássicos já realizavam pertinentes análises da organização do processo de trabalho, como Charles Babbage. A grande inovação no trabalho de Taylor foi sistematizar, sintetizar e apresentar ideias de uma forma coerente com interesses capitalistas (BRAVERMAN, 2014).

A noção de controle sobre o trabalho empreendida por Taylor foi sem precedentes. Ele afirmava que a gerencia deveria, para além de estabelecer as tarefas, fixar jornadas de trabalho, supervisionar os trabalhadores, criar normas contra distrações (conversas, fumo, abandono do local de trabalho etc), impor ao trabalhador uma maneira rigorosa pela qual o trabalho deveria ser executado, não deixando ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Por isso, ele criou um “sistema” que permitiu o controle de modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples até a atividade mais complicada (BRAVERMAN, 2014).

Taylor chegou nesse sistema porque ele não acreditava na iniciativa dos trabalhadores, uma vez que esses sofriam, para ele, do inevitável problema do “marca-passo”, onde os operários estudavam como poderiam “trabalhar devagar e ainda convencer seu empregador de que está indo num bom ritmo” (BRAVERMAN, 2014, p. 92). Assim, ele garantia que para

uma gerência adequada, era preciso passar o conhecimento para os gerentes sobre o processo de trabalho dos operários, inclusive o modo de execução.

Todo o pensamento desse autor pode ser sintetizado nos seguintes princípios: 1) Dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, onde o processo de trabalho dever ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores e se vincular totalmente com as políticas gerenciais; 2) Princípio de separação e concepção, onde todo trabalho cerebral deve ser tirado da oficina e colocado no departamento de planejamento ou projeto, nas mãos dos administradores; 3) Apropriação do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

O segundo princípio tem como uma das consequências a ideia que a “ciência do trabalho” nunca deve ser desenvolvida pelo trabalhador. Afirmava-se isso justificando que deveria haver um tipo específico de homem que fosse capaz de planejar e estudar os tempos e movimentos. E um operário não haveria de ter tempo e dinheiro para esse estudo como a gerência, que é dona dos meios de produção e da força de trabalho, podendo remunerar e remunerar-se para isso. Outra justificativa também preponderante, alegada por Taylor é que os trabalhadores não iriam pôr em execução qualquer sistema ou método que os prejudicassem ou a seus colegas, destacando assim que a lógica de uma ciência desenvolvida pelos trabalhadores seria completamente antagônica à lógica do capital.

A divisão do trabalho é uma característica inerente da espécie humana e encontrada de diversas maneiras em várias sociedades antes do capitalismo, mas com o advento da Revolução Industrial a divisão do trabalho ganhou conotação nunca vista antes, como a divisão do trabalho em pormenores, ou seja, o parcelamento dos processos implicados na feitura de um produto em numerosas operações executadas por diferentes trabalhadores. Essa divisão destruiu ocupações e ofícios e tornou o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção. Além disso, a divisão do trabalho trouxe outro impacto para a produção capitalista, pois com o parcelamento do trabalho dos operários, foi possível reduzir o custo da força de trabalho ainda mais do que se o trabalho fosse realizado por um único operário (BRAVERMAN, 2014).

Diante de um contexto que preconizava a divisão pormenorizada do trabalho, a taylorização contribuiu ainda mais para um aumento da produção global, extraíndo o máximo de trabalho num tempo determinado. Do ponto de vista do efeito moral sobre os operários, ela



contribuiu também, evidentemente, para a desqualificação dos operários, reduzindo-os ao estado de moléculas, fazendo deles uma espécie de estrutura atômica das fábricas. Esse processo levou, conseqüentemente, a uma individualização do operário, que passou a trabalhar de forma isolada, e, por meio das gratificações, de forma competitiva (WEIL, 1996).

Diante das diversas críticas as proposições de Taylor, Tragtenberg (2006) afirma que seu método representava uma intensificação e não racionalização do processo de trabalho. Para Weil (1996, p. 144), o maior objetivo de Taylor não era submeter os métodos de produção ao exame da razão, mas sim encontrar os meios de forçar os operários a darem à fábrica o máximo de sua capacidade de trabalho. “O laboratório era para ele um meio de pesquisa, mas antes de mais nada, um meio de pressão”.

Em vez de ser uma ciência do trabalho, tornou-se uma ciência do trabalho dos outros. Os métodos científicos ou, ainda, a busca pela “melhor maneira”, eram totalmente tendenciosos, uma vez que obedeciam apenas ao interesse dos patrões e negligenciavam o interesse operário e, em alguns casos, do consumidor (WEIL, 1996).

Assim, as técnicas desenvolvidas por Taylor tornaram-se métodos de racionalização do trabalho que cumpriam com a função de produzir mais valia relativa. E exemplificam a base do antagonismo entre capital e trabalho, que sobrepõem o interesse do patrão sobre o interesse dos trabalhadores. Ingenuamente, Taylor acreditava que a Administração Científica representava uma revolução mental entre trabalhadores e entre empregadores,

(...) e essa revolução levaria à sua cooperação voluntária, ponto final do antagonismo. O taylorismo esperava fazer desaparecer os sindicatos, porque as queixas dos trabalhadores poderiam ser apresentadas livremente e os salários poderiam ser elevados. Assim, não haveria mais razões para negociações coletivas. Além disso, seu método se propunha a substituir a submissão pessoal pela submissão impessoal em geral, livrando os trabalhadores de um tratamento arbitrário (PRESTES MOTTA, 2003, p. 73).

E é assim, com base nas teorias de Taylor, fundador da Escola Clássica, que a Administração vai ganhando contorno e sentido como ciência e método de organização do trabalho.

Contemporâneo a Taylor, Fayol também é visto pela academia como um dos grandes teóricos da Administração e sua obra complementa o trabalho desenvolvido por Taylor. Com foco na racionalização da estrutura administrativa, que gerencia o processo de trabalho, Fayol desenvolveu uma análise lógico-dedutiva da Administração (PRESTES MOTTA, 2003). Para ele, a Administração deveria ser tratada de forma distinta das demais funções industriais,

como das finanças, produção e distribuição. E a caracteriza como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. E por fazer parte dos empreendimentos humanos (família, negócios, governo) ela deveria ser ensinada e aprendida, exigindo assim uma teoria geral da Administração (MAXIMIANO, 2000).

Observa-se que ele considerava que a Administração na família, nos negócios e no governo eram equivalentes e deveriam ser orientadas pelos mesmos princípios, contidos numa teoria geral.

Os princípios propostos por Fayol são princípios identificados até os dias atuais no cotidiano de Administração de empresas. Em linhas gerais, eles propõem uma consolidação da divisão do trabalho, uma estrutura hierárquica e autoritária e a apropriação do interesse individual do operário pelo interesse da organização.

Percebe-se nas ideias de Fayol uma influência das estruturas burocráticas militares, na mesma linha do coronel Urwick. E como consequência, a influência de Fayol, Taylor, bem como de Irwick e Gulick, foram enormes na produção cultural da teoria das organizações, seja no campo da Administração de empresas, da Administração pública, da educação ou ainda nos demais campos especializados (PRESTES MOTTA, 2003).

O esquema de Fayol reproduz e aprimora a mesma dominação burocrática baseada nas ideias de divisão do trabalho, hierarquia, obediência e mando, centralização, subordinação dos interesses individuais aos da organização e consolidação de um processo de impessoalização, “definida esta pelo enunciado de tarefas especialização das mesmas: as pessoas se alienam nos papéis, estes no sistema burocrático” (TRAGTENBERG, 1971, p. 18).

O esquema Taylor-Fayol é oriundo de um modelo onde a decisão burocrática é absolutamente monocrática, só há um fluxo de comunicação, numa estrutura altamente formal. Seu comando é centralizado fundado numa racionalidade burocrática, baseada na racionalização das tarefas, sua simplificação e intensificação.

De modo bastante genérico, as ideias desses pioneiros poderiam ser resumidas na afirmação de que alguém será um bom administrador a medida em que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho (PRESTES MOTTA, 2003, p. 6).

A combinação entre a racionalização do trabalho na fábrica de Taylor e as estruturas administrativas deu origem à escola clássica. Esta escola recorria a métodos rígidos e

mecanismos punitivos para manter a disciplina e obter a obediência dos funcionários, sufocando conflitos e resistências através de sanções e ameaças.

### **1.1.3 Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental**

É após a primeira Guerra Mundial, que há a passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas. O surgimento dessa escola pode ser entendido também como uma resposta à piora das relações entre a classe operária e os agentes patronais na empresa (TRAGTENBERG, 2005) ou como uma consequência do avanço da tecnologia que passa a exigir o trabalho cooperativo e a comunicação entre si para o controle da produção (PRESTES MOTTA, 2003).

A evolução do trabalho especializado, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, da atenção, mais do que da habilidade profissional, são fatores que contribuíram para a formação dos estudos das relações humanas. O conjunto passa a ter prioridade em relação às partes e a exigência por um operário de “controle” se sobrepõe ao operário “produtivo”. A nova classe operária vai caracterizar-se pelo predomínio das funções de comunicação, em sobreposição das de execução (BRAVERMAN, 2014).

Diante de um alto nível de automação, torna-se impossível manter uma hierarquia linear simples como os modelos de Taylor-Fayol. Passam a ser “necessários especialistas funcionais que devem comunicar-se entre si” (TRAGTENBERG, 2006, p. 18). O princípio organizacional passa a se definir na tecnologia que requer a cooperação de homens<sup>2</sup> de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. Essas qualificações exigiam dos trabalhadores uma habilidade de decodificar os sinais observados, principalmente para controle. É a partir daqui que a tecnologia se liga às formas de organização, uma vez que as técnicas de Taylor não focavam diretamente nos avanços da tecnologia, mas sim na sistematização e classificação das técnicas de aceleração no manejo das ferramentas e máquinas. Interessava ao Taylorismo o controle do trabalho em qualquer nível de tecnologia (BRAVERMAN, 2014; TRAGTENBERG, 1971).

---

<sup>2</sup> Foi muito recorrente ver o uso do gênero masculino, como “homens”, “operários”, “trabalhadores”, para se referir a organização do trabalho nos estudos organizacionais e, ainda, percebeu-se como pouco frequente ou nula a menção ao trabalho das mulheres. Por outro lado, há relatos que abordam que o trabalho nas fábricas contou com a mão de obra feminina e também infantil (DAVIS, 2016; TRAGTENBERG, 2006).

Além da automação como um dos fatores históricos que influenciaram o surgimento da Escola de Relações Humanas, Paes de Paula (2002) ressalta que os métodos rígidos e os mecanismos punitivos para manter a disciplina e obter a obediência dos funcionários, sufocando conflitos e resistências através de sanções e ameaças, foram extremamente limitados para obter a harmonia nas relações trabalhistas. Diante das contestações individuais e organizadas ao sistema, que levaram a um fortalecimento do movimento sindical, com a criação da Confederação das Organizações Industriais (CIO), em 1935, a Escola das Relações Humanas foi uma resposta intelectual a este movimento, solucionando as falhas da escola clássica e dando continuidade à ideologia da harmonia administrativa (TRAGTENBERG, 2006).

As contribuições dessa escola que hoje é chamada de Relações Humanas começam com as pesquisas de Elton Mayo na fábrica de Western Electric, nos Estados Unidos, que tinham como intenção descobrir alguma relação entre as condições físicas de trabalho e a produtividade. Porém, depois de cinco anos de pesquisa, os resultados apontaram aspectos que sugeriam algum tipo de relação entre moral, satisfação e produtividade.

Neste sentido, os resultados das investigações abriam a possibilidade de criação de princípios e técnicas que corroboraram com a ideia de que a motivação também incluía questões sociais. As proposições de Mayo se fundamentaram numa concepção de “*homo social*”, em que o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, mas deve ser entendido como um ser amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização (PRESTES MOTTA, 2003).

A atitude do empregado, diante do seu trabalho, e a natureza do grupo do qual ele participa passam a ser fatores decisivos da produtividade para essa escola (TRAGTENBERG, 1971). Esmera-se na transformação de um contexto monótono, com pouca interação social, em um ambiente mais amigável, que permitiria a ampliação de grupos sociais, maior motivação e conseqüentemente maior produtividade para as organizações. Assim, ao contrário do que dizia a Escola Clássica, que colocava os fatores físicos como determinantes, a Escola de Relações Humanas apostava que quanto maior a integração social do grupo, maior seria a sua vontade de produzir (CALBINO, 2013).

Outro ponto também abordado pelas Relações Humanas se refere à força do grupo informal sobre a ação do indivíduo. Esses grupos possuiriam leis próprias que teriam influência sobre a produção por meio da ação do indivíduo – ou seja, o comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, pois cada empregado não age isoladamente. Dessa forma, a Administração lidaria com grupos bem formados, que manteriam relações diretas, frequentes e repetitivas entre si, e não com uma massa desorganizada de indivíduos, o que levaria a necessidade de conhecê-los.

Elton Mayo (1919 apud TRAGTENBERG, 2006) apostou que os conflitos industriais deveriam ser resolvidos pela elite dos administradores industriais, com a cooperação dos operários na aceitação das diretrizes da Administração. Isso representava, na verdade, uma tentativa de escamoteação das situações de conflitos industriais. A fim de obter a cooperação, valorizava-se o papel do consenso do pequeno grupo para produzir mais e ao administrador da Escola de Relações Humanas a um humanismo verbal, onde a autoridade formal deveria dar lugar a técnicas de persuasão. E essas técnicas seriam concretizadas via um sistema de comunicação eficiente desenvolvido pela Administração, a fim de atingir os grupos informais e sua colaboração.

Podemos por assim dizer que

Enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo procurava-a pelo uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de inadaptação pela manipulação dos conflitos, por pessoal especializado em Psicologia social e Sociologia industrial, ou melhor, relações industriais (TRAGTENBERG, 2006, p. 101).

Por outro lado, a ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor é reafirmada por Fayol e continuada por Mayo, na sua proposição em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração (aos interesses patronais, uma vez que para esses autores, os operários e os patrões teriam interesses idênticos). Já a lógica da eficiência, presente em Taylor, em Mayo é redefinida pelo império da cooperação, por sistema de conselhos e promoção da integração, pela conversão racional dos comportamentos irracionais ou ilógicos de indivíduo, por meio da atuação nos grupos (TRAGTENBERG, 2006).

No entanto, é importante frisar que algumas atitudes individuais não se davam estritamente por conta dos grupos, como é o caso do medo do desemprego que levou aos operários a limitar a produção a determinado nível, como nos anos de 1931 e 1932, e isso não

constituía um fator especificamente do grupo, mas sim um fator estrutural do contexto (TRAGTENBERG, 2006).

Tragntenberg (2006) defende ainda que no plano metodológico, a Escola de Relações Humanas seria behaviorista, porque procura por meio de estímulos adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio. Assim, ela aparece como uma ideologia manipuladora que acentua a valorização de símbolos baratos de prestígio, quando o trabalhador prefere, a estes, melhor salário. Essa escola procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima, a qual ele apenas reforça.

Fazendo uma reinterpretação cultural dos modelos administrativos, o equivalente à Escola de Relações Humanas dos EUA na URSS seria o trabalho ideológico, a propaganda e a agitação. Para Tragtenberg (2006), os dois países, naquele momento pretendiam atingir os mesmos objetivos: manipulação da mão-de-obra disponível.

A escola de relações humanas abriu espaço para a percepção do indivíduo na organização para além do aspecto econômico. Outros aspectos passam a ser percebidos como passíveis de influências sociais e afetivas. É no campo da psicologia ou sociopsicologia que esses estudos vão se aprofundar, principalmente, relacionados ao gerenciamento do comportamento humano nas organizações, às suas intenções e motivações e aos meios de influenciar e gerenciar os trabalhadores.

A reunião desses estudos tem sido classificada em diversas denominações, como Teoria Comportamental (CHIAVENATO, 2004; CALBINO, 2013) ou subdividida em Escola de Recursos Humanos (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2006) ou ainda Behaviorismo (PRESTES MOTTA, 2003). De forma geral, essas teorias buscaram aprofundamentos nos aspectos relacionais e internos da organização, como motivação, liderança, tomada de decisão, participação nas decisões e outras formas de relações humanas nas organizações.

A Teoria Comportamental se difere da Escola de Relações Humanas porque não considera o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais é submetido na organização, mas sim como um ser dinâmico que busca de maneira ativa a autonomia e o autodesenvolvimento. É um *Homo Complexus*, ou seja, um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à realização. Assim, ele tem necessidade múltiplas e complexas, e vê no trabalho uma forma de atingir a auto-realização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Uma teoria que buscou compreender e representar essa complexidade foi a teoria da pirâmide motivacional de Abraham Maslow, que visava apresentar uma evolução dos fatores que interferem nos sujeitos. De acordo com essa teoria o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. Num primeiro patamar estaria a satisfação de necessidades simples e fundamentais, as quais são essenciais e se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. Num segundo patamar, estariam as necessidades sociais. Em terceiro, as necessidades associadas ao ego dos indivíduos. E por fim, a necessidade que seria a mais difícil de ser satisfeita, a de auto-realização. Essas necessidades estariam dispostas hierarquicamente e a princípio para passar a um próximo patamar, seria preciso satisfazer a necessidade do patamar anterior como um processo linear (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

Calbino (2013) argumenta que diante dessas necessidades colocadas pela teoria de Maslow, todas ou ainda a maioria poderiam ser satisfeitas pela empresa, desde as questões fisiológicas, como pagamento de salários e boas condições de trabalho; passando pelas questões de segurança com planos de saúde, seguro, normas e regulamentos; pelas questões sociais por meio de trabalhos em equipe ou promoção de um clima organizacional amigável; pelas questões de reconhecimento com um ambiente desafiador ou com promoções, concessão de confortos materiais entre outros como forma de reconhecimento; até as questões de autorealização que geralmente são associadas ao alcance de cargos superiores. E ainda sim, quando essas necessidades não são satisfeitas pela empresa, é possível argumentar que ela não está sendo bem administrada.

Outro aspecto importante a se observar com as teorias motivacionais é que elas se direcionam aos planos gerenciais da empresa e se desconectam do nível operacional, uma vez que as condições disponíveis para atender a todos os níveis não são ofertadas para a maioria dos trabalhadores.

As Teorias Comportamentais também se caracterizam com a criação e valorização de métodos mais participativos, em detrimento dos autocráticos. Na visão de Tragtenberg (2005), esses métodos são duramente criticados, porque, de acordo com o autor, eles estimulam uma “falsa consciência” nos funcionários, que acham que são importantes no processo decisório, quando na verdade apenas reforçam decisões que já foram tomadas. “Na verdade, utilizando técnicas como a dinâmica de grupo, a liderança não-diretiva e o aconselhamento, a escola

comportamental prosseguiu legitimando a “ideologia participacionista” (PAES DE PAULA, 2002, p. 132).

É com os estudos do comportamento humano nas organizações que March e Simon, no livro *Organizations* de 1958, marcam uma transição da teoria da Administração para a teoria das organizações, “isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a Administração se exerce, com vistas à sua maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema” (PRESTES MOTTA, 2003, p. 11).

Simon (1958 apud PRESTES MOTTA, 2003) representa a forma mais pura de absorção das ideias de Max Weber como modelo organizacional estático e não como análise de estruturas de dominação. Isto foi possível devido à divulgação no meio acadêmico da obra de Max Weber, porque se deu numa época de tradição sociológica e política centrada na noção de estabilidade e de controle social. E também porque as teses behavioristas foram transpostas para a ciência política, deslocando esse campo do conhecimento social da visão jurídica para a sociopsicológica.

Esse processo levou a uma instrumentalização dessas ideias e ao mascaramento das questões do poder na análise organizacional. Escamoteado o poder, foi possível refutar Weber e iniciar a construção de uma teoria organizacional voltada para a Administração psicológica do conflito (PRESTES MOTTA, 2003). Tragtenberg (2005) ainda acrescenta que a Escola de Relações Humanas e as contribuições da psicossociologia transformaram-se numa técnica de poder simbólico, com a mão-de-obra legitimando o poder real patronal. O poder pede a essas áreas de estudo para ocultar os conflitos no nível político, pois os conflitos nesse nível pressupõem a divisão do poder.

#### **1.1.4 Estruturalismo**

As tensões e os conflitos constituem o centro da análise estruturalista na teoria das organizações. Em meio a um contexto de conflitos sociais, após a segunda guerra mundial, é nas décadas de 50 e 60 que a ciência política norte-americana não foge à sua tradição e absorve a ideia de Administração política do conflito como forma de manutenção do poder. Nas organizações isso se manifesta como uma valorização do conflito, que nada mais



representa do que a preocupação com sua Administração planejada a partir de sua antecipação.

Há dois níveis de gestão do conflito, o macropolítico, onde a sociedade americana marcada por tensões no ambiente universitário, por conflitos civis raciais e pela mobilização da Guerra do Vietnã, é vista como um sistema de grupos de interesses que só pode ser administrado organizadamente. E em nível micropolítico, em que as organizações, especialmente a empresa e a universidade são vistas como microssistemas de grupos de interesses, marcados por tensões de vários tipos (PRESTES MOTTA, 2003).

A ciência social norte-americana foi profundamente marcada pelo funcionalismo, a partir da obra de Talcott Parsons, com o livro “O Sistema Social”. A presença do parsonismo na teoria das organizações manifesta-se inicialmente nos trabalhos de Robert King Merton, Alvin Gouldner, Phillip Selznick, Peter Blau e Amitai Erzioni. Este último chamou essa tendência de *estruturalismo* (PRESTES MOTTA, 2003).

As visões em torno do estruturalismo têm em comum a obediência a um mesmo paradigma teórico, que pode ser resumido nas seguintes linhas:

- a) A sociedade industrial pode ser entendida como um sistema em mudança contínua;
  - b) O conflito entre os grupos sociais deve ser visto como um processo social básico;
  - c) O conflito entre os grupos tende à institucionalização;
  - d) A resolução dos conflitos entre os grupos determina a direção da mudança;
  - e) O bem-estar social está na dependência do resultado dos conflitos entre os grupos
- (PRESTES MOTTA, 2003).

Diante desse contexto, o saber técnico se torna um instrumento para a “integração dos dominados numa sociedade burocrática de consumo dirigida de forma a servir uma camada social que aspira a se tornar classe dirigente: a tecnoburocracia” (PRESTES MOTTA, 2003, p. 85). O novo burocrata técnico une autoridade administrativa com autoridade profissional e atua com relativa autonomia.

O estruturalismo na teoria das organizações procura mostrar a burocracia como seu contrário, isto é, como uma nova forma pós-burocrática, baseada no racionalismo cultural e secular. Proclamando-se igualitária em oposição a formatos organizacionais estratificados e diferenciais (PRESTES MOTTA, 2003). Além disso, a escola estruturalista não vê o conflito

industrial como um mal em si, apenas cabe manejá-lo construtivamente (TRAGTENBERG, 1971).

Já de acordo com Ruben, Serva e Castro (1996), os estruturalistas fizeram avançar a percepção da organização como uma das questões centrais da época, onde a burocratização e a organização empresarial passaram rapidamente a servir de modelo institucional, principalmente para a estruturação administrativa do Estado. Tornando-se essa corrente um dos pilares fundamentais para a construção da teoria das organizações.

A corrente “estruturalista” teve como principal mérito a ascensão da organização como alvo primordial de estudo, conseqüentemente adotando a abordagem de métodos sociológicos e de rigor na sua aplicação. Ampliando assim o campo geral da percepção do contexto no qual está inserido o trabalho e as organizações. Porém, para esses autores, a associação dessa corrente ao paradigma funcionalista, que elege os fenômenos relacionados à ordem social como temas prioritários de estudo, foi limitante, pois obscureceu dimensões essenciais das organizações produtivas, como poder, influência, desigualdades, dominação étnica, embates entre sexos, questões religiosas e ideológicas, dentre outras, em favor dos temas como integração, estabelecimento de objetivos e autoridade nas organizações (RUBEN; SERVA; CASTRO, 1996).

### **1.1.5 Participacionismo**

Entre os anos 1970 e 1980, surgem novas tendências de análise da organização, dentre elas um grande número de estudos começam a abordar os sistemas de participação dos trabalhadores na Administração das organizações. Alguns desses estudos referem-se a formas relativamente simples de participação e envolvimento, derivadas principalmente das novas necessidades técnicas da produção. Outras referem-se a experiências setoriais ou nacionais mais avançadas de participação, tais como os sistemas vigentes em determinados países europeus como Alemanha, Grã-Bretanha, França, Holanda e países escandinavos e nos então países do Leste. Ou ainda, se referem às experiências históricas de autogestão ou que pelo menos que se proclamaram autogestionárias.

Dominando os diferentes elementos do processo de trabalho e fazendo-os funcionar em seu benefício, o capital reproduz constantemente as condições que permitem manter o controle, utilizando tecnologias físicas e de processo. Dentre essas tecnologias, a gestão

participativa tem se configurado como mais uma estratégia de dominação. Algumas das experiências de participação na gestão são baseadas nas proposições da teoria das Relações Humanas e Comportamental, uma vez que veem a participação como meio por excelência para tratar a questão do conflito.

De acordo com Prestes Motta (1984), diante do conflito social inerente às formações sociais antagônicas, as teorizações americanas e europeias, no século XX, buscaram estratégias com o objetivo de antecipar e controlar esses conflitos, e não, necessariamente, a suprimir. No entanto para administra-los, é preciso que haja o concurso voluntário de todos os agentes da produção, ou seja, torna-se essencial para o equilíbrio do sistema que haja uma cooperação das classes.

Prestes Motta (1984) cita a “barganha coletiva” como uma forma de cooperação resultante da institucionalização da luta operária através do sindicato. Há uma intenção de canalizar os conflitos nas relações de produção para o aumento da produtividade através de uma melhora no nível de satisfação dos trabalhadores.

A participação conflitual baseada na barganha coletiva implica um acordo tácito segundo o qual os capitalistas e a burocracia empresarial e estatal admitem fazer concessões aos trabalhadores, quando essas derivam de um processo sindical legal e, portanto, legítimo e os trabalhadores aceitam o sistema econômico vigente, bem como a Administração econômica da sociedade por aqueles que detêm o poder. O sindicalismo europeu e o norte-americano parecem relativamente bem enquadrados nesse pacto (PRESTES MOTTA, 1984, p 13).

Com os movimentos de protesto dos trabalhadores e, por outro lado, com a preocupação de defesa da propriedade privada e de um nível socialmente aceitável de lucro, há uma aproximação de patrões e operários. Estado, Empresa e sindicato passam a ser as peças fundamentais de um equilíbrio baseado no reforço da confiança dos trabalhadores em suas conquistas tidas como legítimas na medida que são garantidas pelo Estado.

Em síntese, para Faria (2009) a participação na gestão pelos trabalhadores pode servir a dois objetivos: pode reforçar o controle sobre o processo e a organização do trabalho pelo capital, cumprindo uma atuação instrumentalista e colaborativa, ou pode ser uma estratégia de poder dos trabalhadores organizados nas relações de trabalho sob o comando do capital em uma atuação de resistência e enfrentamento.

Porém para que seja uma estratégia efetiva de resistência e enfrentamento dos trabalhadores a participação na gestão deve resultar no alargamento do espaço de poder e no controle dos elementos constitutivos do processo de trabalho em toda a cadeia de produção.

Assim, o grande obstáculo para essa conquista dos trabalhadores seria de natureza material, com o domínio dos meios de produção (tecnologias de processo, de produto, de gestão e física), os quais asseguram a manutenção de divisão e controle do trabalho, e política, uma vez que remete ao funcionamento das unidades produtivas e, mais do que isso, ao capitalista coletivo que gere o conjunto dessas unidades (FARIA, 2009).

O próprio termo “participação” evoca diversos significados e contextos específicos aos quais se desenvolveu. A princípio, o termo já remete ao fato de que não se trata de assumir um poder, mas de ter, de alguma forma, algum nível de proximidade com relação a esse poder. Ou ainda, tomar parte, em alguma medida, desse poder. Decorrente disso, a participação assume na realidade diversas formas.

Dentre as experiências de participação decorrentes das necessidades técnicas da produção pode-se citar a Teoria Sociotécnica, que corresponde aos grupos semi-autônomos, e o Toyotismo. Já as experiências de participação decorrentes da luta de trabalhadores são as Cooperativas de Trabalho Associado na ex-Iugoslávia, a Cogestão na Alemanha, as Comissões Obreiras na Espanha, os kibutzim em Israel, e algumas situações brasileiras como as Comissões de Fábrica, as Organizações Solidárias de Produção, a Economia Solidária e as Cooperativas (FARIA, 2009).

Prestes Motta (2003, p. 37) destaca que é possível discernir algumas linhas de pensamento entre os estudos que analisando os pressupostos filosóficos, econômicos, sociológicos antropológicos e organizacionais por trás das diversas formas de participação e autogestão:

- a) Há uma linha burocrática ou tecnoburocrática que vê a participação como instrumental para a eficiência burocrática;
- b) Há uma linha fundamentada na doutrina social católica que destaca os aspectos de justiça social relacionados com a participação;
- c) Há uma linha de orientação social-democrata, que salienta o papel das formas de participação na evolução social;
- d) Há também uma linha de orientação marxista que concentra sua análise na participação como forma de organização do proletariado;
- e) Há ainda uma linha de orientação anarquista ou libertária que descarta as formas de participação para se concentrar na autogestão como modelo de organização social;
- f) Há finalmente, uma orientação autonomista, que percebe as experiências autônomas de comissões de fábrica como formas alternativas de organização que, já em si, representam um novo modelo de organização das relações sociais, bem como um novo tipo de subjetividade.

Além disso, a participação também pode ocorrer em diversos níveis: técnico, econômico, jurídico-político e ideológico (PRESTES MOTTA, 1984). Faria (2009) reduz os níveis de análise apenas a três: econômico, político-ideológico ou psicossocial. No qual, o primeiro remete as relações de produção, especialmente aquilo que se refere à propriedade e à posse. O segundo refere-se à superestrutura que legitima as relações de produção, institucionalizando-a no âmbito do Estado e em todo aparelho normativo. Por fim, o nível psicossocial remete às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos.

Para analisar as experiências dos trabalhadores na gestão, ele as distingue em graus de controle dos elementos subjetivos e objetivos da gestão do trabalho pelo conjunto dos produtores. Nesse sentido, é importante definir os elementos que constituem a gestão, como também, considerar os graus de controle, que podem ser divididos em: controle pleno ou total, controle parcial ou atenuado, controle mínimo ou residual, controle insignificante ou nenhum controle (FARIA, 2009).

O conceito de gestão aparece como forma de poder, ou seja, como capacidade, seja da gerência, seja dos produtores, de definir seus interesses objetivos e subjetivos específicos, como de realizá-los. Capacidade esta que se reflete precisamente no grau de controle que os agentes têm sobre cada elemento e seus componentes (FARIA, 2009).

Por fim, abordar a participação na gestão no âmbito desse capítulo tem dois motivos. O primeiro é que a participação dos trabalhadores na gestão aponta para um caminho, em certa medida, diferente do controle hierárquico estudado nas escolas anteriores e apresenta experiências que podem ser úteis para ajudar a refletir as organizações coletivas da Economia Solidária.

Por segundo, porque atualmente essas organizações coletivas voltam a ser objeto de discussão. Ora como alternativas ao desemprego gerado pela crise de acumulação do capital, ora como iniciativas de políticas públicas, ora como experiências a serem levadas em conta na forma de contraponto ao sistema de capital. E por isso, torna-se imprescindível caracterizar as diferentes formas de participação nas organizações para compreender suas dificuldades, dilemas, paradoxos e contradições, como também seus avanços e possibilidades frente às estruturas burocráticas. Além disso, é importante distinguir as organizações geridas por trabalhadores dos sistemas participativos enquanto estratégia do capital.

### **1.1.6 Rumo a uma nova teoria das organizações**

Ao observar algumas das principais escolas de pensamento da Administração, é possível identificar uma tendência nos métodos de controle e maximização da produtividade. França Filho (2004) sintetiza a teoria das organizações, como um campo, sobretudo no seu início, influenciado por um pensamento utilitarista que ganha consistência na ascensão do paradigma funcionalista. E é exatamente a partir dessa base funcionalista que se desenvolverá os estudos organizacionais, de um lado, as abordagens que renovam a tradição de um pensamento funcionalista englobando em geral temáticas afins à ciência econômica de tendência mais neoclássica como as questões da tecnologia, da estrutura, da inovação etc., até outros temas mais ligados a outras disciplinas como a questão da cultura de empresa, mas sempre ligados as possibilidades de adaptação das organizações no espaço do mercado.

E de outro lado, surgem os “estudos críticos” das organizações, cuja preocupação principal é revelar algumas dimensões importantes da análise organizacional, mas que não são percebidas e abordadas pela perspectiva funcionalista. Neste campo, os diálogos são mais aprofundados com algumas disciplinas no campo mais geral das ciências sociais, como a antropologia e/ou a psicanálise, trazendo para o mundo da Administração o tratamento de temas extremamente presentes no dia a dia da gestão, que vão desde questões de gênero, conflitos inter-étnicos até a problemática do poder e da ideologia organizacional.

A teoria das organizações convencional até aborda temas como questões sociais, mudanças, conflitos etc. mas com o interesse do benefício da organização, apresentando-se como uma estratégia política e de controle social (PRESTES MOTTA, 2003). Guerreiro Ramos (1989) ainda complementa que com a chegada da Escola das Relações Humanas, a ciência administrativa passou a ser dominada por um falso humanismo. Os teóricos dessa escola não compreendiam o espectro de requisitos contextuais que a prática do humanismo deveria levar em conta e, ainda, são levados por inapropriação de conceitos, a desenvolverem estratégias com vistas a conciliar metas individuais e organizacionais, a adaptar o comportamento a estrutura, usando a concepção de um sistema de tomada de decisão, que obscurece a origem burocrática da decisão e a concentração do poder na cúpula administrativa. Ou ainda com a projeção para a organização das metas e diretrizes de seus dirigentes.

Guerreiro Ramos (1989) afirma que a teoria das organizações convencional é ingênua e incapaz de levar a uma compreensão da complexidade do desenho e análise dos sistemas sociais. Primeiramente, porque não se fundamenta em uma forma analítica de pensamento e, em segundo, porque se volta para interesses práticos imediatos, repousando-se em uma racionalidade instrumental, própria da lógica de mercado. A falha dos sistemas sociais seria a negligência do indivíduo, colocando a racionalidade substantiva em segundo plano. Nesse sentido, a ciência social deveria ordenar a vida humana associada a partir da razão substantiva, gerando uma nova epistemologia para a ciência social, e conseqüentemente, seria possível elaborar uma nova teoria das organizações.

De acordo com França Filho (2004), a Administração hoje vem a representar um conjunto de normas, valores e ideias que justificam posições sociais e relações de poder desiguais, sem referência aos dados da realidade que se propõem informar. Nesse processo, todo o mundo aparece como material de uma Administração total e a lógica da razão instrumental se traduz em lógica da dominação tecnoburocrática. Assim,

O processo de justificação torna-se muito mais poderoso na medida em que se apresentando como neutro torna-se força produtiva. Com efeito, um dos aspectos distintivos do mundo contemporâneo é a “cientifização” da técnica. Dessa forma a dominação tecnoburocrática passa a repousar numa tecnologia que em si já serve à opressão, tanto mais que submetida a tecnoburocratas cujo poder é legitimado pelo saber técnico (PRESTES MOTTA, 2003, p. 103).

O que buscou-se demonstrar nesse capítulo é que “as categorias básicas da teoria geral da Administração são históricas, isto é, respondem a necessidades específicas do sistema social.” (TRAGTENBERG, 2006, p. 20). E constitui-se ideológica,

(...) na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia. (TRAGTENBERG, 2006, p. 20)

Reconhecer a prática administrativa como uma ideologia pode representar um meio importante de renovação e, assim, também, como uma proposição de uma nova Administração.

Para se atingir uma nova ciência das organizações, Guerreiro Ramos (1989) expõem três pressupostos fundantes. O primeiro é a redefinição do conceito de razão, pois nas sociedades modernas o conceito de razão incorpora um sentido de cálculo utilitário de

consequências, baseada na racionalidade instrumental ou funcional, onde os meios devem ser importantes para os fins e a razão passa a ser vista como uma capacidade de maximização de resultados. Assim, em resposta a unidimensionalidade da razão, o autor propõe um acréscimo da noção de racionalidade substantiva, que avalia a qualidade intrínseca de cada ação empreendida, já que o propósito dessa razão é o entendimento humano e a definição dos fins não está exterior à condição humana. Os fins definem-se como valores.

O segundo pressuposto é quanto à concepção de natureza humana. De acordo com o autor, a sociedade moderna sofre da síndrome comportamentalista, que se baseia na ideia de que os mesmos critérios funcionais de performance e eficiência econômica da teoria organizacional devem ser aplicados à concepção particular da natureza humana. Essa síndrome surge também como consequência de um esforço histórico sem precedentes para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade e que também demonstraram ser altamente convenientes para a escalada e a exploração dos processos da natureza e para a maximização da inventiva e das capacidades humanas de produção (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Assim, para romper com essa síndrome, que é interiorizada e se transforma numa segunda natureza para enfrentar os desafios de uma sociedade centrada no mercado, é imprescindível a tarefa de esclarecer o reducionismo psicológico, mostrando sob quais alicerces psicológicos se assenta a teoria organizacional. E a teoria padrão não seria capaz de ajudar o indivíduo a superar essa situação (GUERREIRO RAMOS, 1989).

As escolas e as universidades não costumam ensinar a teoria organizacional como um saber crítico capaz de conscientizar as pessoas sobre o mundo em vivemos, o sentido que ele tem, os desafios, os conflitos, as suas contradições, mas como uma manifestação do sucesso da política cognitiva construída para aperfeiçoar o funcionamento das organizações para alcançar objetivos fixados. O projeto científico da Administração foi substituído por um projeto político que não visa entender a essência da organização. É uma ciência que não ajuda a compreender a realidade, mas uma ciência para produzir um mundo que instrumentaliza os indivíduos (GAULEJAC, 2013; PAES DE PAULA, 2007).

Um dos recursos mais utilizados na política cognitiva é a retórica, que instrui o praticante na arte da persuasão e na habilidade de desfazer a tensão constitutiva da razão substantiva, reduzindo as considerações éticas a critérios instrumentais de avaliação. Ela é



uma prática habitual das sociedades centradas no mercado, nas quais os cidadãos absorvem acriticamente regras impostas pela mídia e pelo sistema educacional (PAES DE PAULA PAULA, 2007). Como é o caso da mais famosa publicação em Administração no Brasil, com autoria de Chiavenato (2004), passa um conteúdo, um aglomerado de informações, mas que não te levam a uma criticidade dos sistemas sociais, mas provavelmente, ao desenvolvimento da cultura do desempenho, à eficiência, à eficácia, à adaptabilidade, à reatividade.

Por último, resta o pressuposto sobre o projeto de sociedade. Para Guerreiro Ramos (1989), a teoria organizacional funcional está baseada num sistema social unidimensional, que reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais. Em decorrência disso, este modelo acarreta sérias limitações, uma vez que aplica seus princípios a todas as formas de atividade humana, levando a uma dificuldade de atualização humana. E por isso propõe um novo projeto de sociedade baseado no paradigma paraeconômico.

Em linhas gerais, esse paradigma propõe um modelo multidimensional para a análise e formulação dos sistemas sociais, onde a sociedade é composta por uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado) e onde o indivíduo se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas. Além de um sistema de governo capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves.

Uma das características importantes desse paradigma é que ele vê a atualização humana como um esforço complexo, e não como uma possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, assim a ela jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização. Por exemplo, o indivíduo precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que deem expressão à singularidade de seu caráter.

A outra característica importante desse modelo é que “quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecido aos que executam pelas respectivas prescrições operacionais” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 143), porque para esse não é concedido à capacidade autônoma de decisão dos sujeitos diretamente afetados. As decisões são impostas. A produção de bens e a prestação de serviços, sob o

imperativo de maximização do lucro, reclamam tipos de organizações em que, obviamente, há pouca tolerância para a atualização pessoal.

Assim, a paraeconomia é concebida por Guerreiro Ramos como “proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 177). Do ponto de vista de uma política paraeconômica, afirma-se a necessária legitimidade das isonomias e fenomenias (para além das economias) como agências, por meio das quais se deve efetivar a alocação de mão-de-obra e de recursos para uma viabilização da sociedade em seu conjunto (FRANÇA FILHO, 2010).

Em ratificação à necessidade de um novo projeto de sociedade, conforme defende Guerreiro Ramos, a crise do trabalho, que vem se acentuando nos últimos anos, escancara os limites do paradigma de mercado com a sua incapacidade de gerar respostas críveis e sustentáveis a todos os indivíduos de uma sociedade. O abismo entre o capital e trabalho tem ficado cada vez mais evidente nas ondas de desemprego; no descolamento do tempo da vida humana, que obriga os homens a sofrerem um tempo das necessidades produtivas e financeiras, que é programado e é ao contrário de suas necessidades; e nas complicações a nível psicológico que se manifestam em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas e depressões nervosas (GAULEJAC, 2013; PAES DE PAULA, 2007).

Gaulejac (2007) apresenta três fenômenos que transformaram o capitalismo industrial no fim do século XX, que são: a submissão das lógicas de produção cada vez maior às lógicas financeiras, substituindo a economia industrial, por uma economia financeira; com o peso dos mercados e sua mundialização, os modos de regulação econômica, antes dominados pelos Estado/Nação, são colocados em cheque e gera-se uma desterritorialização do capital, que já não permite controlar sua circulação e os limites dos efeitos especulativos; Por fim, os processos de comunicação se tornam mais intensos, proporcionados pela fusão das telecomunicações com a informática que instauram a ditadura do “tempo real” e o imediatismo das respostas às exigências dos mercados financeiros.

Esses fenômenos têm consequências nas relações de poder no seio da empresa. Os dirigentes são cada vez mais submetidos à exigência dos acionistas, cuja principal motivação

é financeira. Assim, a busca de rentabilidade leva a reviravoltas estratégicas e ajustamentos brutais, exigindo-se adaptabilidade, flexibilidade, reatividade e uma volatilidade que reverbera no mercado de trabalho.

Os efetivos são considerados como um custo que convém reduzir de todos os modos, [...] que é preciso flexibilizar ao máximo, a fim de se adaptar às “exigências do mercado” [...] O desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, “em tempo real”, pondo o conjunto do sistema de produção em uma tensão permanente: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato etc. Trata-se de fazer sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos (GAULEJAC, 2007, p. 45).

Há uma perspectiva em cada *manager* (gerente) que a evolução da globalização é algo que lhe pode ser proveitosa, uma vez que ela gera uma desterritorialização da empresa e permite escapar dos poderes locais, dos controles das instâncias políticas, das legislações nacionais, sentidas como exigências insuportáveis e inconciliáveis com o crescimento econômico. Apoia-se assim, incondicionalmente, a economia de livre mercado (GAULEJAC, 2007).

Aliado a isso, consta-se hoje que há multinacionais com arrecadações equivalentes ou a frente de muitos países. O poderio econômico dessas empresas tem aumentado nos últimos anos, e essas por sua vez, têm influenciado ativamente no processo de mundialização, e de forma mais oculta (e contraditória), nas políticas dos governos e das instituições internacionais, pela ação de *lobbying*.

O poder no seio das multinacionais restringe-se aos acionistas, que esperam dividendos, e aos managers, que fazem opções estratégicas. Opções essas que não são postas em discussão, nem dentro, nem no âmbito social, uma vez que têm efeitos diretos sobre a sociedade. Os políticos se mostram impotentes para controlá-las, pois as estratégias postam em ação por elas tem poderio para escapar às leis nacionais. Dessa forma, a lógica da rentabilidade financeira passa a se impor não só às estratégias de produção, mas também às políticas econômicas dos Estados, criando um abismo entre o poder político e o poder econômico (GAULEJAC, 2007).

A liberdade econômica exigida por um grupo, que fica no campo do abstrato, é a dureza imposta aos outros, que sentem no campo concreto da realidade, com a ameaça de desemprego, a flexibilização dos direitos trabalhistas, a defasagem no nível de qualidade de vida e de sua possibilidade de consumo. “Uns se preocupam com taxas de crescimento, os outros não sabem o que irão comer amanhã” (GAULEJAC, 2007, p. 63).

A questão se aprofunda ao passo que o mundo financeiro pouco se interessa pelo mundo social e do trabalho. Ficando a este último, a saída de adaptar-se às exigências da economia financeira. Assim, a ideologia que se propaga é que a proteção social é um peso que é preciso diminuir, com a redução dos encargos. O salário mínimo é a causa do desemprego, que exige flexibilidade do direito do trabalho, com abrandamento das regras. A regulamentação do trabalho é, definitivamente, considerada como um obstáculo para a liberalização dos mercados (GAULEJAC, 2007).

Diante desse contexto, a gestão constrói-se, mais uma vez, como uma ideologia, que se transveste de paradigmas que entendem a empresa como um universo funcional, a partir de procedimentos construídos sobre o modelo experimental, dominado por uma concepção utilitarista da ação e de uma visão economista do humano. A concepção de gestão que vai operar nos arranjos produtivos é partidária de técnicas e procedimentos prescritivos, que capturam e desqualificam os saberes acumulados na atividade prática cotidiana das populações em favor de maior produtividade e lucro. A gestão é operada por pressões produtivas e financeiras que exigem instrumentos de avaliação e controle sobre os processos de trabalho. Em defesa da eficiência atribui-se a esses procedimentos uma roupagem de neutralidade, que os tornam supostamente necessários (AGUIAR, 2007; GAULEJAC, 2007).

No entanto, esse suposto conhecimento neutro produzido pela Administração funcional, burocrática e gerencialista pouco contribui para o desenvolvimento de alternativas que visam construir um sistema social multidimensional, com enclaves complementares, com autonomia aos indivíduos e grupos produtivos dentro de uma abordagem ampliada da economia.

Diante disso, como a Administração pode ser um suporte para o desenvolvimento de outra forma de Economia? Buscando nas experiências da Economia Popular Solidária, a próxima seção abordará o fenômeno que tomou força no Brasil no final da década de 1990 e que apresenta iniciativas econômicas que oferecem aportes para ressignificar a Administração enquanto área de conhecimento científico que contribui para uma transformação social.

## 2. Economia Solidária

O projeto econômico neoliberal que avança mundialmente tem acentuado os níveis de desigualdade, acarretando um desmantelamento crescente das políticas de seguridade social, a perda de direitos e uma profunda crise do trabalho, que tem levado a exclusão de trabalhadores do mercado de trabalho e uma precariedade na relação de emprego e trabalho.

Esses efeitos começam a ser detectados desde os anos de 1980, principalmente na América Latina. E é na década seguinte que começam a despontar com mais força movimentos de grupos de trabalhadores que diante dessa situação passaram a buscar estratégias para a geração de trabalho e renda (LEITE, 2009; CORAGGIO, 2000). Uma das experiências empreendidas por eles foi a criação de cooperativas de trabalho, de produção e de associações de trabalhadores, nas quais buscavam uma atividade econômica por meio da autogestão. Essas experiências foram englobadas pelo termo “Economia Solidária”, que ao longo dos últimos anos foram agregando diversas outras experiências e definições.

Em revisão e discussão da literatura sobre as concepções que permeiam o tema da Economia Solidária, Calbino (2013) afirma que há uma diversidade de opiniões sobre as definições. Esta já foi conceituada como programa, projeto, filosofia de vida, fenômeno, conceito, teoria, realidade, política pública, tecnologia social, movimento social e utopia experimental.

Essas pluralidades de definições sobre o termo trazem à tona o quanto o campo da Economia Solidária transita entre o ideal, com uma expectativa do que deve vir a ser a Economia Solidária, e o real, que seriam as práticas do que acontecem no presente e que nem sempre condizem com o que efetivamente se idealizou sobre o conceito. Entre as possibilidades de compreensão do conceito de economia solidária, é possível identificar algumas vertentes que auxiliam no dimensionamento do tema.

Primeiramente, o tema pode ser entendido como uma discussão conceitual que busca uma compreensão teórica do assunto e apreende diversas abordagens, desde econômica até uma compreensão antropológica (FRANÇA FILHO, 2007) e no qual Razeto (2010) irá chamar de a parte teórica do tema, por ter estudos envolvidos, analisando seus fenômenos, racionalidades e as proposições de ideias.

A segunda é enquanto uma discussão contextual que aborda o tema como uma manifestação concreta da realidade, que se dá independente de formulações teóricas

(RAZETO, 2010), mas que se relaciona com questões cruciais da atualidade, como a crise do trabalho e a exclusão social (FRANÇA FILHO, 2007). Alguns autores ainda vão visualizá-la apenas enquanto meios de geração de renda e inclusão social, como destaca a revisão bibliográfica levantada por Calbino (2013).

Há também a abordagem de intervenção, que a vê como um projeto capaz de promover o desenvolvimento sustentável e a transformação social, mesmo que nos interstícios da economia capitalista (CALBINO, 2013; RAZETO, 2010; FRANÇA FILHO, 2007). De acordo com Henriques (2015), apesar do projeto político emancipatório atribuído a ela, é preciso que este projeto não ignore as fragilidades existentes e as limitações impostas pelo sistema do capital.

Por fim, é possível compreender o conceito de economia solidária enquanto um fenômeno em si, a partir de suas práticas organizativas singulares, e/ou como uma política pública, que por meio da institucionalização dessas práticas, que busca um respaldo para o desenvolvimento e avanço das práticas de economia solidária (FRANÇA FILHO, 2007).

A fim de se situar este trabalho entre as múltiplas formas de economia solidária, é necessário abordar o que de fato tem sido entendido como economia e de que maneira ela se relaciona com os propósitos de solidariedade.

## **2.1 Economia e Solidariedade**

Conjugar economia e solidariedade, a princípio, parece uma contradição. Tradicionalmente, a economia de mercado e o mercado são entendidos como sistemas que não podem ser solidários, pois se o fossem deixariam de ser mercado, uma vez que estaria na estrutura do mercado ser competitivo e individualista. Numa acepção formal de economia, entende-se que o econômico é aquele que faz mais com os mesmos recursos. Trata-se de encontrar a melhor solução possível, que é a que produz mais benefícios, mais utilidade e mais satisfação (CORAGGIO, 2012).

Os princípios da economia nos dizem que é preciso calcular, que é preciso otimizar, minimizar custos, que é preciso ser tudo, menos solidário. O sistema econômico de mercado gera estruturas alienantes que não permitem juízos morais sobre ela, como o de justiça. A própria palavra “direito social” é contrária a lógica de mercado, porque não é resultado de um êxito econômico, e sim de uma luta política, de uma correlação de forças, de impor valores e

éticas que não são do mercado. Aqueles que agem contrariamente são destruídos (CORAGGIO, 2012).

Propaga-se que a forma econômica atual é um resultado fatal de um processo natural da evolução humana e não uma construção histórica. A teoria neoliberal nos diz que somos naturalmente egoístas e competitivos e a economia deve ser assim também. As sociedades que não o são, são vistas como atrasadas, subdesenvolvidas e para se desenvolverem precisam se abrir ao livre mercado (CORAGGIO, 2012).

Em contraponto a essa proposição, França Filho (2007) desconstrói a noção comum de economia para reconstruí-la por meio de uma definição substantiva, baseada nas obras de Karl Polanyi, desatrelando o conceito de economia apenas à noção de mercado ou troca mercantil. Na visão substantiva, o conceito ganha uma compreensão mais abrangente e entende economia como toda forma de produção e distribuição de riqueza e que por pressuposto reconhece diferentes princípios do comportamento econômico, uma vez que ao longo da história houve diversas formas de produzir e distribuir riquezas.

A economia ganha um caráter plural e engloba uma pluralidade de trocas e relações que podem ser classificadas em três formas: Economia Mercantil, Economia Não Mercantil e Economia Não Monetária (FRANÇA FILHO, 2007), conforme a seguir:

a) A economia mercantil é fundamentada pela troca de um bem por um valor monetário, marcando a relação pela impessoalidade e pela função utilitária;

b) A economia não mercantil é fundada no princípio da redistribuição e é caracterizada pela relação de uma figura de poder (o Estado) que se apropria dos recursos a fim de distribuí-los;

c) Na economia não monetária os bens circulam de modo horizontal e o objetivo da circulação destes bens e/ou serviços vai muito além da satisfação utilitária das necessidades. Trata-se, sobretudo, de perenizar os laços sociais.

Para Coraggio (2012), há uma possibilidade de pensar uma economia substantiva, onde o centro é o sustento dos cidadãos e a reprodução da vida de todos. Esta noção de economia parte do princípio que não é possível viver sem o outro, “*Yo no soy yo sin el outro*”. Esse reconhecimento do outro como pessoa leva ao dever da economia de assegurar a reprodução da vida de todos, e não somente daqueles que tem êxito, e a concepção de

solidariedade, onde todos são responsáveis pelas vidas que se perdem desnecessariamente, já que a economia não resolve bem o sustento econômico de todos (CORAGGIO, 2012, p. 31).

Essa forma de economia substantiva encontra respaldo nos termos da Economia Solidária, que propõe criar relações econômicas mais igualitárias e justas, onde possa haver um bem viver de todos. Uma economia que reconheça as diversas relações de troca, sem que haja uma subordinação de uma pela outra. É uma economia que reconheça o outro como alguém que tem direito a reprodução da vida e ao mesmo tempo lhe assegure esse direito.

Corragio (2012) propõe uma economia que não se separe da sociedade, que não funcione segundo as leis mecânicas de oferta e demanda e que não assalte a sociedade com suas crises desnecessárias. Uma sociedade que seja democrática, responsável pela sua própria vida e pela vida de todos, uma sociedade solidária.

## **2.2 Raízes da Economia Solidária**

Dentre os autores que caracterizam a Economia Solidária como um fenômeno histórico que já aconteceu em diversas partes do mundo, Singer (2002) é dos autores que atribui o surgimento da economia solidária ao movimento cooperativista. Para o autor, a economia solidária nasce pouco depois do capitalismo industrial, como reação dos trabalhadores e dos artesões ao espantoso empobrecimento provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção.

Em decorrência disso, surgiram novas iniciativas e propostas de organização que contrariavam o modelo de produção fabril que vinha se desenvolvendo na Europa. Esses modelos alternativos aparecem ao longo da história mundial, despontando em diversas regiões do mundo e em períodos diferentes, e se caracterizam por uma organização coletiva orientada pela gestão democrática e a geração de renda em benefício mútuo e igualitário (SINGER, 2002).

Uma das primeiras iniciativas, conforme relata Singer (2002), foi a proposta das Aldeias Cooperativas formuladas por Robert Owen. Após a Revolução Francesa, a economia britânica entrou em forte recessão porque já não contava mais com a demanda da indústria bélica, levando a uma considerável faixa da população ao desemprego. Visando reverter o cenário, em 1817, Owen apresentou à corte britânica a proposta das Aldeias Cooperativas.



O projeto previa que fossem divididos em torno de 1200 pessoas por lotes de terras para que elas pudessem cultivar e trabalhar na indústria visando o próprio sustento. Após um determinado período e com subsidio dos cofres públicos para alavancar a produção econômica nas aldeias, Owen previa que elas levariam a reinserção produtiva da mão-de-obra desempregada e, conseqüentemente, a criação de riquezas, pois haveria mais pessoas produzindo e consumindo. Semelhante forma de raciocínio econômico foi utilizada por John Keynes na década de 30 (SINGER, 2002).

No entanto, a proposta não foi aprovada, pois para os grupos dominantes da época ela representava uma ameaça de mudança social e colocava em risco a manutenção da empresa lucrativa. Apesar disso, após esse período verificaram-se outras iniciativas inspiradas nas ideias de Owen, como a *Comunidade de Orbiston*, *The Economist* (o primeiro jornal cooperativo), a *London Co-operative Society*, *Brighton Co-operative Trading Association*.

Em 1829, o movimento dos trabalhadores começa a se organizar por meio de sindicatos e as greves, inspiradas pelas experiências Owenistas, começaram a ganhar novas formas. Tornou-se muito comum que os grevistas e trabalhadores desempregados ao invés de cruzarem os braços, se organizassem para produzirem em benefício próprio e como competidores dos próprios empregadores. Assim, os movimentos de greve, alguns apoiados por sindicatos, passaram a não mais reivindicarem só uma melhora da situação do assalariado, mas também a eliminação do assalariamento para substituição pela autogestão. Essas organizações ficaram conhecidas como cooperativas operárias (SINGER, 2002).

Em 1844, surge a famosa cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada a mãe de todas as cooperativas. Fundada por 28 operários qualificados de diversos ofícios, metade deles owenista. Entre seus objetivos estava a criação de uma colônia autossuficiente e o apoio a outras sociedades com este propósito (SINGER, 2002).

Sua atuação era baseada em uma série de princípios, que, hoje, foram universalizados como os princípios do cooperativismo. Esses princípios representavam a garantia da cooperativa para se tornar um espaço democrático e autogestionário, aberto a outras pessoas, com repartição das sobras e com vínculo a educação e formação cooperativa. Eles previam também que a cooperativa fosse um espaço neutro em questões religiosas e políticas (SINGER, 2002).

A experiência de Rochdale impulsionou também a organização de cooperativas de outros setores, como as cooperativas de crédito.

Em poucas décadas de expansão, os Pioneiros formaram um conglomerado com mais de 10.000 sócios em sua fase áurea. No fim do século XIX, o cooperativismo tornou-se um grande movimento social: ao lado das cooperativas de consumo e de produção, constituíram-se as cooperativas de crédito, idealizadas por Schulze-Delitsch e Raiffeisen, na Alemanha, com a adoção deliberada dos princípios de Rochdale. Novas modalidades de cooperativas de crédito foram criadas por Luzzatti, na Itália, e por Desjardin, no Québec (LAVILLE; GAIGER, 2009, p. 164).

Há outros autores que vão além do cooperativismo e veem traço de semelhança e afinidade da Economia Solidária com a histórica luta dos trabalhadores em busca da autogestão, conforme descreve Nascimento (2004). Para esse autor a ES seria uma reinvenção de valores que fazem parte da cultura do movimento operário, como a solidariedade, autogestão, autonomia, mutualismo, economia moral entre outros.

A prática da autogestão, nesse sentido, caminha junto da Economia Solidária, criando uma relação de interdependência. Além dos socialistas utópicos e do movimento cooperativista, que Nascimento (2004, p. 4) chama de movimento dos “visionários”, ele cita ainda outras quatro ondas que apontam para uma perspectiva do socialismo autogestionário, que são:

a) Grupos e movimentos sociais, como, marxismo, anarquismo, sindicalismo e socialismo cooperativo;

b) Revoluções ou experiências práticas de autogestão: A Comuna de Paris (1871); A Revolução Russa (1905); A revolução Socialista de Outubro de 1917; A revolução húngara de 1919; A revolução Alemã de 1919; A Revolução italiana de 1919; A revolução espanhola de 1936-1939; A revolução argelina de 1962; As revoluções no Leste europeu; Na Hungria em 1956; Na Polônia em 1956; A revolução Theca da “Primavera de Praga” em 1968; o movimento social Solidarnosc; E na Polônia em 1980-81. Diversas experiências de práticas autogestionárias na Europa nos anos 60 e 70, sobretudo na França (tipo LIP), na Itália e em Portugal;

c) Novos sistemas de autogestão, com experiências de organização na produção (cogestão, consultas coletivas, delegados sindicais etc), a autogestão como sistema na Iugoslávia, a partir de 1950;

d) Por fim, a onda mais recente que seria caracterizada como o movimento da Economia Solidária.

Já Coraggio (2012) entende que o ponto de partida histórico para a Economia Solidária seria a economia popular, que se caracteriza como uma economia dos trabalhadores, das unidades domésticas, das famílias, que desenvolvem estratégias para reproduzir a vida que incluem: vender a força de trabalho por um salário, produzir bens e serviços para vender no mercado, produzir para o autoconsumo ou ainda educar-se e construir sua própria habitação.

A economia popular se caracteriza como a economia que emerge das rupturas contínuas impostas repetidamente ao cotidiano popular pela reconstrução global do capital, e dos comportamentos reativos da população trabalhadora em luta por reproduzir a sua vida.

Os trabalhadores excluídos do trabalho a medida que percebem que essa pode ser uma exclusão permanente, uma vez que fica cada vez mais difícil conseguir um trabalho assalariado suficiente, buscam novas iniciativas e reagem para conseguir sobreviver. As pessoas passam a procurar “alguma renda”, um emprego qualquer, mesmo que sejam precários ou abertamente informais, com jornada excessiva, baixo salário, ausência de serviços vinculados à previdência social ou ainda sem um salário. O que seriam os chamados trabalhadores por conta própria, autônomos, ou ainda, que de acordo com a definição oficial, diante da lei, estão quase sempre em situação de ilegalidade, por serem informais (CORAGGIO, 2000).

Para Coraggio (2000), a unidade de análise da economia popular seria a unidade doméstica, que se configura como microunidade de organização dos sistemas de reprodução da vida. Ela é a célula da economia popular da mesma forma que as empresas são microunidades de reprodução do capital e células da economia capitalista. E pode ser encontrado nas modalidades mais diversas, sendo formada pela família, nuclear ou extensa, com base em relações de consanguinidade, ser unipessoal, ou multifamiliar, ou até ser formada por amigos, por comunidades étnicas, de vizinhos, por grupos que se unem livremente para cooperar, ou agregações solidárias de outro tipo qualquer, que compartilhem recursos e articulem estratégias, explícitas ou implícitas, para reproduzir suas vidas coletivas.

A essência que constitui as unidades domésticas é a ação dos seus membros em juntarem seus recursos, ou ainda seu fundo de trabalho, no todo ou em parte, para satisfazer coletiva e solidariamente as necessidades daqueles que compõem a unidade doméstica ou

ainda, que levem ao alcance da reprodução vital, quer por intercâmbio com outros trabalhos, produtos ou dinheiro (CORAGGIO, 2000).

Esse fundo pode se tornar efetivo de diversas maneiras, por meio do trabalho assalariado ou de um trabalho que produza bens e serviços sob a forma de mercadorias que são vendidas por um preço determinado. Nesse último caso, a unidade doméstica pode ser compreendida, temporariamente, como um microempreendimento, individual ou coletivo. E não deve ser comparada ou tratada como uma “empresa capitalista pequenininha ou ineficiente [...]”. Ao contrário, ele é uma extensão da unidade doméstica, e o seu objetivo não é aquele de acumular *per se*, mas de manter e melhorar a qualidade de vida dos membros dessa unidade ao longo de sua trajetória vital.” (CORAGGIO, 2000, p. 96).

Além da utilização do fundo de trabalho para comprar os meios de vida ou os meios de produção que são requeridos na produção/reprodução da unidade doméstica, ele também é utilizado para o autoconsumo, ou seja, para a produção de bens e serviços que são consumidos pela mesma unidade, que não passam pela forma dinheiro. É o caso do trabalho de limpeza, da cozinha, na horta, do conserto e confecção de roupas, do trabalho de construção de móveis, etc. Também chamado de “trabalho doméstico” ou “trabalho de reprodução propriamente dito”. Identifica-se também a troca entre unidades domésticas como, por exemplo, a ajuda que um irmão dá à casa de sua irmã, por ser ela quem cuida dos pais; ou ainda as transferências do setor público, sob a forma de programas sociais, que podem consistir em subsídios em dinheiro, em serviços gratuitos ou a preços subsidiados ou outros bens e serviços, sem contrapartida monetária ou de trabalho equivalente (CORAGGIO, 2000).

O autor atenta para o fato que as relações e regras de distribuição dos resultados dentro de uma unidade doméstica e dentro da economia popular nem sempre serão simétricas, recíprocas ou solidárias. É possível que elas sejam o oposto. Assim como, é preciso analisar se existem sistemas de regulação dentro dos diversos ramos ou segmentos da economia popular. Pois é um setor que é muito heterogêneo, não é idealizável:

Não se pode dizer, que diferente do mundo das empresas, que é um mundo de exploração e competição, o mundo da economia popular seja um mundo de valores positivos, o mundo da solidariedade. Não, ele não é e nem pode ser assim, porque ele faz parte da sociedade capitalista e, portanto, em parte, é resultado da subordinação cultural no interior do sistema capitalista. O que se trata, pois, é de transformá-lo (CORAGGIO, 2000, p. 109).

Diante disso, o projeto para a economia popular, da forma que se organiza hoje sem idealização, seria transformá-la em economia do trabalho gerida pelos trabalhadores. Sendo assim um sistema que se desenvolveria a partir da economia dos setores populares, fortalecendo suas vinculações e capacidades, potencializando seus recursos, sua produtividade, sua qualidade, assumindo novas tarefas, incorporando e autogerindo os recursos das políticas sociais de modo a fortalecer os laços sociais entre seus membros, seus segmentos, suas microrregiões; “uma economia que estruturalmente distribua com mais igualdade, que supere essas tendências à exploração ou à violência, que seja um setor da sociedade mais harmônico e integrado, com outros valores de solidariedade, com maiores recursos voltados para a cooperação” (CORAGGIO, 2000, p. 116).

## **2.2 A Economia Solidária no Brasil**

Já no Brasil, a Economia Solidária surge ao longo dos anos de 1990 e tem sua atuação bastante atrelada às instituições que surgiram no Brasil para assessorar os empreendimentos coletivos e que utilizavam o conceito de cooperativas populares, como o Fórum de Cooperativismo Popular do Rio de Janeiro (FCP) e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, surgida na COPPE/UFRJ (HENRIQUES, 2014).

Entendendo-a como um projeto político, além do movimento de incubadoras, outras organizações e instituições, algumas já consolidadas outras criadas com esse propósito, passaram a atuar nessa perspectiva, discutindo e desenvolvendo estratégias de assessoria para os grupos produtivos coletivos e as empresas recuperadas. Além disso, também se registrou experiências pioneiras de políticas públicas voltadas para esse tema que foram desenvolvidas nos estados de Rio Grande do Sul e São Paulo (HENRIQUES, 2014).

Em 2001, no 1º Fórum Social Mundial (FSM) constituiu-se o Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária composto de organizações e gestores públicos, que no ano seguinte pleiteou a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária.

Com a eleição de Lula<sup>3</sup> para presidência, que representava uma oposição moderada ao neoliberalismo, levou-se a reintrodução de políticas sociais de maior abrangência e eficácia,

---

<sup>3</sup> A eleição de Lula já não estava vinculada diretamente aos movimentos sociais populares, de esquerda, como nos anos 80, mas sim aos seus remanescentes. Esses movimentos haviam experimentado crises ou simplesmente “desaparecido” do cenário político (como no caso da CUT). O socialismo já se tornara uma ideia vaga e distante no imaginário dos militantes do PT, o arco de alianças, que formava o governo Lula, já

como o famoso Programa Fome Zero e, mais tarde, o Programa Bolsa Família (DELLA VECHIA et al., 2011). A formação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), precedente à posse de Lula na presidência, já indicava também a vontade desse grupo heterogêneo de atores sociais de verem representadas as suas reivindicações no novo governo. Esses autores acrescentam que:

Foi nesse contexto que se criou, em 2003, no âmbito do Ministério do Trabalho, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Ela foi entregue a Paul Singer, que reunia muitas qualidades, que o habilitavam sobremaneira ao cargo: renomado economista e professor de uma importante universidade (USP); um dos mais antigos e respeitados militantes intelectuais do PT; coordenador da ITCP da Universidade de São Paulo, e um reconhecido teórico da economia solidária. O próprio Singer hipotecou seu enorme prestígio junto ao PT em defesa da criação de um órgão governamental para a economia solidária (DELLA VECHIA et al., 2011, p. 125).

Durante os últimos anos, muitas organizações e experiências colaboraram com a estruturação da Economia Solidária no Brasil como: a Cáritas, entidade ligada a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) que financiou os Projetos Alternativos Comunitários (PACs), que tinham como objetivo gerar renda e trabalho de forma associada para moradores de periferias pobres e zona rural; a experiência das empresas em via de falir que foram recuperadas por trabalhadores, que se configuram hoje como empresas recuperadas; o assentamento de centenas de famílias do Movimento Sem Terra (MST) em terras improdutivas, que hoje produzem e vendem seus produtos por meio de cooperativas agrícolas; a criação de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares; as organizações não governamentais com assessoria aos grupos produtivos, entre outros (SINGER, 2002).

França Filho (2007) classifica em quatro as categorias de atores ou instâncias organizativas que compõem o quadro da economia solidária no Brasil. A primeira categoria é constituída pelas organizações de primeiro nível: os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), que são iniciativas socioeconômicas, caracterizadas como cooperativas populares (que recuperam o cooperativismo histórico), por associações, grupos informais e empresas recuperadas por trabalhadores.

A segunda instância é composta por Entidades de Apoio e Fomento (EAF), que são organizações dedicadas à assessoria dos empreendimentos econômicos solidários. Tais

---

comportava inclusive grandes empresários e a vitória de Lula pode ser explicada, principalmente (mas não só) pelo fracasso das políticas neoliberais e seus efeitos sociais, e pela oposição histórica do PT a essas políticas. (DELLA VECHIA et al., 2011, p. 124-125)

entidades englobam as organizações não governamentais que tradicionalmente realizam assessoria aos empreendimentos populares e entidades universitárias que se manifestam como programas e projetos de extensão ou ainda as estruturas de redes, conforme será tratado no item a seguir.

A terceira categoria compreende as Organizações Políticas Autogeridas e apresentam diferenças marcantes em relação às duas primeiras, por constituir-se quase que exclusivamente de formas de auto-organização política, ilustrada pelas redes e fóruns de economia solidária.

Por fim, a quarta categoria pode ser representada por uma espécie de institucionalidade pública de Estado, que são as Instâncias Públicas Governamentais. Delas foram exemplos, a SENAES, citada anteriormente, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, e, ainda, uma série de outras instâncias políticas do Estado (secretarias, diretorias ou departamentos), que estão tentando construir políticas públicas de economia solidária em governos municipais ou estaduais (FRANÇA FILHO, 2007).

É importante destacar que hoje (agosto de 2018), a Economia Solidária enfrenta um contexto bastante arenoso para o seu desenvolvimento. Com o golpe de estado em 2016, deu-se curso a um desmonte das políticas públicas com as ações empreendidas pela nova gestão, ocorreu o rebaixamento da Secretaria Nacional de Economia Solidária à Subsecretaria, a entrada de pessoas com nenhuma trajetória ou conhecimento sobre esse tema em sua estrutura e os cortes cada vez mais drásticos nos recursos destinados a suas políticas.

Assim, como Leite (2009) e Henriques (2015), este trabalho entende a Economia Solidária como um conjunto de experiências alternativas de inserção social e econômica. Embora ainda não tenham as condições necessárias para gerar uma profunda transformação social, elas apontam experiências importantes de resistência ao desemprego, de práticas organizacionais inovadoras em relação ao capital e novas formas de sociabilidade, com espaços abertos para a constituição de uma identidade coletiva dos trabalhadores, para a recuperação de sua dignidade e a religação entre o social e o econômico.

No sentido de construir novas formas de organização produtiva-econômica, muitas instituições constituíram-se ao longo dos anos, paralelamente ao movimento da Economia Solidária. Dentre elas, uma que tem ganhado destaque no ambiente universitário, como ações

de extensão, têm sido as Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária (ITES), originalmente chamadas de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

## **2.2 As Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**

A crise econômica que acentuou a situação de pobreza das classes mais populares nos de 1990 também motivou a iniciativa de professores e funcionários no seio das universidades públicas para elaborarem estratégias que pudessem contribuir para diminuir as taxas de desemprego e a situação de pobreza e miséria em que vivia o país.

Essas iniciativas são conhecidas hoje como Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária e poderiam ser agrupadas junto das entidades de apoio e fomento aos empreendimentos de economia solidária, conforme distingue França Filho (2007). Construídas com base nos princípios e nas práticas da extensão universitária e da educação popular, as ITES têm se consolidado, ao longo dos últimos anos, como programas de articulação entre pesquisa, ensino e extensão, com o propósito de gerar conhecimentos adequados às demandas de transformação social.

A prática da incubação tem assumido um papel duplo, pois, por meio das suas atividades, volta-se para a sociedade, no apoio aos processos de auto-organização de grupos socialmente excluídos, e também para a universidade, produzindo insumos para pesquisa, construindo processos de aprendizagem e mobilizando e integrando diversas áreas do saber e campos de atuação profissional (PERISSÉ et al., 2017).

A primeira ITES no Brasil foi criada em 1995, em meio ao Programa Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, lançado em março de 1993 e liderado pelo sociólogo Hebert de Souza, o Betinho. A sua criação se deu no espaço institucional do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) e teve como base a experiência de “incubação” da Cooperativa Popular de Manguinhos no município do Rio de Janeiro, encabeçada pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a própria COPPE.

A primeira ITES chamou-se Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) e apesar de ter inspiração nos modelos de incubadoras tecnológicas, voltadas para a



incubação de empresas na década de 1960 nos EUA, no Brasil ela se constituiu com a perspectiva da construção horizontal da metodologia.

Paralelamente à trajetória da ITCP/UFRJ, outras universidades se propuseram a criar incubadoras. Em 1997, já havia surgido a da Universidade Federal do Ceará (UFC) e da Universidade Estadual da Bahia (UNEB). E após um seminário no Rio, em 1998, surgem as incubadoras das Universidades Federais de Juiz de Fora, de Pernambuco e São Paulo (FRAGA, 2012).

Com vista a apoiar a criação e o desenvolvimento dessas incubadoras, em 1998, é criado formalmente o do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC). No entanto, o programa vivenciou um hiato e só foi retomado em 2003 com a criação da SENAES. Entende-se que a retomada do Proninc foi resultado de uma série de fatores, entre eles a articulação de duas redes de incubadoras, a Unitrabalho, formada em 2001, e a Rede de ITCPs, criada em 1999. Ambas responsáveis pela criação de novas incubadoras e pela gestão e organização das já existentes (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Atualmente, o Proninc se configura como uma das políticas públicas do campo da economia solidária mais relevante, conforme justifica o trecho a seguir:

Ele atua de forma estratégica ao financiar, simultaneamente, empreendimentos de economia solidária e grupos de pesquisadores, técnicos e estudantes comprometidos em produzir conhecimento a partir das demandas populares. Nesse sentido, une o governo federal – através das secretarias, ministérios e instituições de fomento –, a academia e os setores populares, contribuindo para a formação e o fortalecimento de quadros (SOLTEC/UFRJ, 2017, p. 41).

Ao longo dos últimos anos o programa foi operacionalizado por meio de editais de chamadas de projetos, que são selecionados para alocação de recursos. Há uma preocupação crescente de monitoramento e avaliação do programa e dos projetos apoiados e por isso, a partir de 2005, a SENAES realizou o primeiro trabalho de avaliação que foi realizado pela Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE). O segundo trabalho de avaliação ocorreu em 2010 e 2011 e foi realizada pelo Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH).

O último trabalho de avaliação, do qual a autora deste trabalho participou e que serviu de base para a realização dessa dissertação, foi realizado pelo Núcleo de Solidariedade Técnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Soltec/UFRJ), nos anos de 2016 e 2017,

por meio de uma demanda da Senaes/MTE, constituindo-se como uma pesquisa de Avaliação qualitativa, quantitativa e participativa do Proninc.

O objetivo principal dessa última avaliação foi analisar o desempenho das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária apoiadas pelo Proninc nos anos de 2014 a 2016, tanto no que se refere à sua inserção nas Instituições de Ensino Superior (IES), quanto aos resultados obtidos em termos de impactos nos empreendimentos e na vida dos seus participantes. Nesse sentido, o conhecimento aprofundado da situação das incubadoras, sua dinâmica de funcionamento, a diversidade de abordagens e metodologias de incubação, seus pontos positivos e também suas fragilidades e desafios foram elementos fundamentais levantados na pesquisa.

A Avaliação abrangeu apenas a Chamada 89/2013 que apoiou um total de 84 incubadoras, sendo 43 grupos que já haviam acessado recursos do Proninc anteriormente (Linha A) e 41 que estavam acessando pela primeira vez (Linha B). Dessas, 64 foram visitadas na avaliação, dentre elas todo o universo das incubadoras novas, isto é, as 41 que concorreram na linha B do edital, e mais da metade das incubadoras de Linha A (23 de um total de 43).

Foi realizada, ainda, uma abordagem quantitativa com o preenchimento dos Questionários Base (por meio virtual) e presenciais e reforçada uma abordagem qualitativa no processo de pesquisa, com entrevistas semiestruturadas com os coordenadores, técnicos, estudantes e empreendimentos, a fim de garantir o respeito às diferenças de contexto e de metodologias que caracterizam o trabalho das ITES.

### **2.2.1 O processo de incubação**

Com os resultados dessa avaliação é possível constatar que as ITES, que surgiram com o objetivo de gerar trabalho e renda, hoje ampliaram seu escopo de atuação e incorporaram outros objetivos além da criação de empreendimentos coletivos, como: assessorar Empreendimentos de Economia Solidária (EES); produzir e disseminar conhecimentos sobre Economia Solidária, formar quadros no campo da Economia Solidária, inserir o tema da ES na instituição de ensino e incentivar a formação de redes. Verificou-se ainda que além da incubação tradicional de EES, o processo de incubação também tem contemplado a criação de

redes, cadeias produtivas, Arranjos Produtivos Locais e de incubadoras (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Visando auxiliar na sustentabilidade e viabilidade dos empreendimentos, as incubadoras investem durante o processo de incubação em atividades de qualificação profissional, gerencial e técnica; assessoria no planejamento e plano de negócios; na elaboração de projetos; e na formação sociopolítica, que tem sido uma das atividades de maior importância para algumas incubadoras (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Algumas atividades fazem parte do próprio processo de incubação, mas outras extrapolam o espaço da incubação, ou seja, estão para além da formação exclusiva de um empreendimento, preocupando-se, assim, com o desenvolvimento territorial e local, a difusão de conhecimento, a produção de tecnologias e o fortalecimento e/ou a promoção de mobilização social. Dessa forma, em muitas incubadoras a sistematização das metodologias de incubação no esquema *tradicional* de divisão entre pré-incubação, incubação e desincubação apresenta-se como um grande desafio. Como também, é verificado de forma mais intensa a migração de incubação para assessoria contínua de gestão aos empreendimentos.

### **2.2.2 Metodologia e inovações**

Para desenvolver a metodologia de incubação, apurou-se que grande parte das incubadoras se basearam nas referências teóricas da Educação Popular, principalmente nas obras de Paulo Freire; em Participação e Métodos Participativos, com destaque para Pesquisa-Ação; e na perspectiva da Autogestão. Além de buscarem por meio da metodologia desenvolver a autonomia/emancipação dos trabalhadores, com base nos princípios da Economia Solidária e do Cooperativismo, e destacando a importância da Adequação Sociotécnica e do desenvolvimento de Tecnologias Sociais (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Dentre os métodos adotados pelas incubadoras foi possível mapear que eles se dividem em três grandes focos: estruturação da gestão; desenvolvimento do processo produtivo e comercialização. Para o suporte à estruturação da gestão dos grupos e empreendimentos, as incubadoras desenvolvem cursos e materiais pedagógicos sobre Administração e finanças, auxiliam nos trâmites fiscais e jurídicos para a formalização dos empreendimentos, desenvolvem junto com o grupo métodos de organização interna e dão

suporte ao desenvolvimento de espaços participativos nos empreendimentos (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Em relação a esses aspectos, Dubeux (2011) defende que o trabalho desenvolvido pelas incubadoras brasileiras tem um caráter político e pedagógico e se guia por um projeto, apesar de não ser consciente para todos os integrantes dela. O termo projeto é utilizado no sentido de idealizar um futuro, ou seja, promover uma ação que procura alterar o presente com promessas para o futuro.

O termo projeto político-pedagógico, que é normalmente aplicado em contextos escolares, pode ser também utilizado no contexto das incubadoras, pois o processo que elas realizam na formação e acompanhamento dos grupos incubados é eminentemente político e pedagógico. É político no sentido que visam promover uma transformação social por meio de produção de conhecimento útil às camadas populares e, conseqüentemente, úteis à sua inclusão e desenvolvimento social. É pedagógico, pois visa à formação de cidadãos e atua no apoio ao processo de aprendizagem em torno da autogestão que impacta na dimensão coletiva dos EES e da transformação de certos aspectos da subjetividade de seus membros (DUBEUX, 2011).

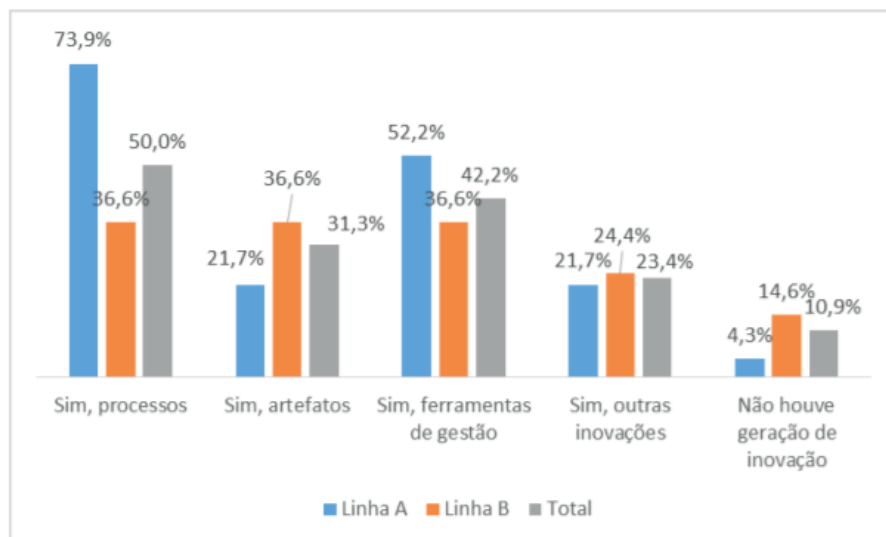
As capacitações oferecidas pelas incubadoras também voltam para o processo produtivo de cada empreendimento, orientando as práticas da produção por meio de conhecimentos técnicos específicos da atividade. Os auxílios, normalmente, são direcionados à produção de alimentos, de produtos com beneficiamento dos frutos da agricultura local, de remédios medicinais, à capacitação sobre técnicas de manejo de solo e animais, à melhoria do processo de seleção e separação dos resíduos ou ainda à capacitação por introdução de uma nova ferramenta nos processos produtivos (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Em muitos casos, os métodos utilizados no processo de incubação têm como foco o desenvolvimento de estratégias de comercialização, como a elaboração e execução de materiais de publicidade, como *folder*, rótulos, panfletos, *banner*, design de produtos, elaboração de logo, entre outros. As estratégias de comercialização também contemplam ações que ajudam os grupos a acessarem mercados, por meio de promoção de feiras nas cidades e nos *campi* universitários e a formação de redes de comercialização (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Diante disso, as ITES representaram um estímulo à inovação, principalmente na perspectiva da Tecnologia Social, gerando novas ferramentas, tecnologias, metodologias, a partir do diálogo com os empreendimentos, e que podem ser difundidas e reaplicadas nos diferentes contextos de organizações coletivas e autogestionárias. A integração que as incubadoras promovem entre ensino, pesquisa e extensão fortalece a geração de conhecimento com a perspectiva da inovação social (OLIVEIRA, ADDOR, MAIA, 2018).

Das 64 incubadoras avaliadas na pesquisa realizada por Soltec/UFRJ (2017), apenas 7 declaram não terem realizado nenhum tipo de inovação. Enquanto, 50% realizaram inovações de processos, 21% de artefatos e 42% de gestão, conforme o gráfico 1 expõem a seguir:

**Gráfico 01 - Inovações geradas na incubação (% sim) por linha**



Fonte: Avaliação Proninc 2017 (SOLTEC/UFRJ, 2017)

Analisando esses dados, Oliveira, Addor e Maia (2018) aprofundaram a análise e propuseram uma nova reagrupação dos tipos de inovação, percebendo que as inovações acima ainda poderiam se subdividir de acordo com as seguintes finalidades: para o administrativo, para a comercialização, para a produção, como também para a incubação e para a comunidade e cultura.

Eles apontam para uma nova perspectiva de geração de inovações e tecnologia, a qual não tem como finalidade, estritamente, o mercado ou a lógica financeira. Os conhecimentos produzidos no âmbito da incubação são, na sua maioria, de acesso amplo e irrestrito e a elaboração dos processos, artefatos e ferramentas utilizam métodos participativos, que

buscam um diálogo de saberes, e partem das demandas e do contexto dos grupos produtivos (OLIVEIRA, ADDOR, MAIA, 2018).

Ainda dentre as ferramentas de gestão, verificou-se que elas apresentavam inovações quanto ao entendimento e aplicação tradicional dos conceitos de planejamento, controle e organização do empreendimento, produzindo ferramentas de gestão que visavam à viabilidade econômica dos empreendimentos, à garantia de maior autonomia de seus membros na gestão do coletivo e ao estabelecimento de relações democráticas. Além disso, houve inovações que valorizavam os aspectos substantivos dos empreendimentos, apoiando a relação com a comunidade e a cultura (OLIVEIRA, ADDOR, MAIA, 2018).

### **2.2.3 Empreendimentos**

As 64 incubadoras avaliadas foram responsáveis pela incubação de 776 empreendimentos, o que representa em torno de 4% dos empreendimentos mapeados no Sistema de Informação da Economia Solidária (SIES/SENAES)<sup>4</sup>, que registrou um total de 19.708 empreendimentos no Brasil. Em relação aos trabalhadores apontou-se um total de 22.562 trabalhadores dos quais, 10.847 eram agricultores familiares, 2.328 catadores e 2.704 artesãos.

De acordo com a visão dos coordenadores entrevistados, dentre os impactos produzidos pelo processo de incubação é possível verificar maior participação nas decisões do empreendimento, melhora na autoestima/reconhecimento dos trabalhadores, maior cooperação no empreendimento e melhora nas relações com o entorno e nas condições de trabalho (SOLTEC/UFRJ, 2017).

Os grupos incubados não objetivam apenas a geração de renda, muitos deles se formam, inicialmente, por afinidade entre os membros, por um princípio de solidariedade com o coletivo ou com a comunidade. Um exemplo interessante disso é a incubação de empreendimentos formados por usuários da saúde mental, que tem como foco a inclusão social desses usuários por meio do trabalho.

Registrou-se ainda que as incubadoras tiveram grande relevância para que os empreendimentos pudessem ter acesso a algumas políticas públicas, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Pró

---

<sup>4</sup> Fonte: Atlas Digital da Economia Solidária: <http://atlas.sies.org.br>

Rural, Política de Assistência Técnica e Extensão Rural, Política Nacional de Produção Orgânica e Agroecologia (PNAPO) e Política Nacional de Resíduos Sólidos. A incubação acabou gerando impactos na organização interna do empreendimento com o apoio à gestão, comercialização e produção, como também na articulação com organizações externas que impactam diretamente o processo produtivo (SOLTEC/UFRJ, 2017).

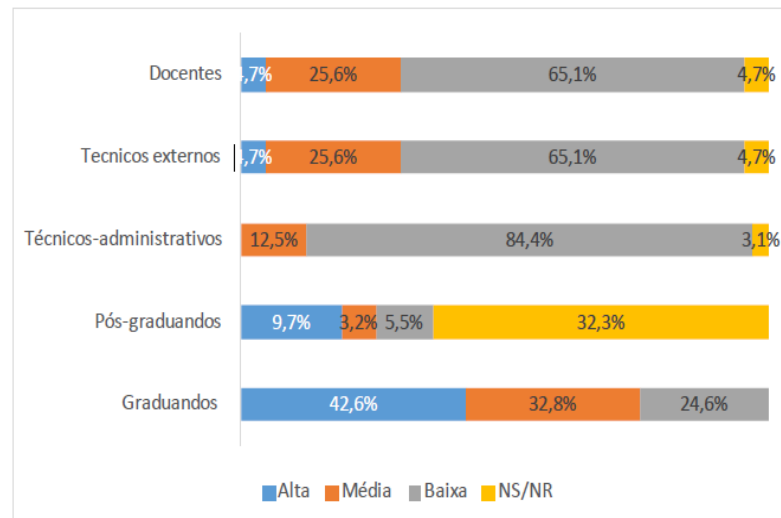
#### **2.2.4 As incubadoras**

Os resultados da pesquisa apontam que as ITES possuem uma forte atuação no apoio a empreendimentos da economia solidária nacionalmente, estando presente em praticamente todos os estados do país, e com uma capilaridade significativa. As incubadoras avaliadas distribuem-se predominantemente nas regiões Sudeste (27%), Sul (26%) e Nordeste (24%). Com menor participação estão as regiões Centro-Oeste (16%) e Norte (7%). Há que se notar que apenas 35% encontram-se em capitais ou regiões metropolitanas ao passo que o restante (65%) está instalado no interior de seus estados.

De acordo com a avaliação (SOLTEC/UFRJ, 2017), as incubadoras são compostas majoritariamente por estudantes de graduação, com um índice de 53,6%, seguido de professores, com 16,8%, e técnicos contratados com bolsa, com 13,9%. Além desses, é importante destacar que estudantes de pós-graduação de mestrado e doutorado somam em 5,6%.

Já o tempo de permanência no grupo de trabalho demonstra que 85% das pessoas que compõem as equipes permaneceram até três anos na incubadora. Uma das justificativas para o índice é a intermitência no financiamento da incubadora, seja pelo encerramento de projetos que são fonte de recursos diretos (como o Proninc), seja pela redução de orçamento das universidades públicas, ocasionando a redução da oferta de bolsas de extensão. No gráfico 2, a seguir, pode ser observado o grau de rotatividade entre os tipos de integrantes:

**Gráfico 02 – Grau de rotatividade dos diferentes tipos de integrantes das incubadoras (%)**



Fonte: Avaliação Proninc 2017.

Os graduandos são os que possuem maior grau de rotatividade. De acordo com a opinião dos coordenadores consultados, em 43% das incubadoras a rotatividade dos graduandos é alta e em 33%, média. Considerando que mais da metade da equipe das incubadoras é composta por estudantes de graduação, é possível ter uma dimensão de como o problema da instabilidade do grupo de trabalho afeta esse tipo de organização.

Dentre esses integrantes, metade deles vem das Ciências Sociais Aplicadas, sendo a Ciências Humanas e as Ciências Agrárias o segundo e terceiro maior índice, respectivamente, 15% e 10,9%. Integrantes oriundos das Engenharias somam 6%. Por outro lado, existem incubadoras, sobretudo da linha B, que não possuem uma diversidade de áreas do conhecimento por conta principalmente de três motivos: i) equipes reduzidas; ii) por se encontrarem em *campi* com menor variedade de cursos; ou ainda iii) por contarem com um grau, por hora, incipiente de reconhecimento na IES e não conseguirem atrair alunos de áreas muito distintas das quais seus coordenadores atuam.

As incubadoras costumam adotar uma gestão coletiva, com uma diversidade de membros participando de instâncias de coordenação ou direção. Os princípios de autogestão, participação e interação horizontal presentes na Economia Solidária constituem também eixos norteadores, na maioria das incubadoras.



Apesar do apoio prestado pelas ITES, os empreendimentos de economia solidária ainda enfrentam grandes dificuldades na gestão, uma vez que os empreendimentos apoiados correspondem a 4% do universo nacional e ainda há uma limitação em termos de conhecimentos teóricos e metodológicos para a gestão de empreendimentos econômicos solidários, conforme ressalta Calbino (2013).

### **2.3. Gestão de Empreendimentos populares e solidários**

Os empreendimentos econômicos solidários têm se expandido nos últimos anos, num número relativamente expressivo no Brasil, mesmo após um período de reestruturação do mercado de trabalho, observado a partir de 2004, mostrando que mesmo com o crescimento do emprego assalariado, o trabalho associativo continuou sendo uma opção de organização de trabalhadores em diferentes setores da economia (SILVA, 2017).

Silva (2017) defende que os EES possuem uma natureza bastante heterogênea, que correspondem a uma série de especificidades diretamente correlacionadas com as motivações que levaram a constituição deles, a atividade econômica, área de atuação, sua interação com outros grupos produtivos, seu envolvimento com redes e movimentos sociais de diferentes pautas de luta, entre outros fatores que determinam a realidade social dessa miríade de empreendimentos que buscam, por meio da articulação coletiva, estratégias econômicas de sobrevivência. Apesar disso, eles enfrentam problemas estruturais no exercício de suas atividades, principalmente em relação à formalização, ao assessoramento técnico, à capacidade de comercialização, ao acesso à crédito e ao financiamento e articulação em rede.

Dessa forma, os estudos em gestão de EES têm apontado que devido a suas especificidades, eles ainda carecem de uma abordagem teórica e metodológica adequada. Além disso, tem sido comum, verificar a transferência de conhecimentos baseados em organizações empresariais sem a adaptação necessária e um baixo número de trabalhos que se apoiam em experiências práticas para trazer contribuições à ressignificação da gestão para esse campo (ANDION, 2005; CALBINO; PAULA, 2012; CALBINO, 2013; SILVA et al., 2005; MEIRA, 2005).

Os empreendimentos econômicos solidários, em teoria, se caracterizam pela combinação da busca pela eficiência e viabilidade com o aprimoramento dos princípios cooperativos e democráticos; pela busca da sua autonomia de gestão com uma atitude de

responsabilidade e de envolvimento social; e conjugam a obtenção de resultados econômicos com outros benefícios, como no plano da educação, da qualificação profissional, da cultura, entre outros (GAIGER, 2000).

Assim, além dos empreendimentos voltados para a geração de renda monetária propriamente dita, como as cooperativas, associações ou coletivos informais, também se integram aos EES outras organizações com outros objetivos que se integram a um projeto de desenvolvimento comunitário, como os clubes de trocas, grupos de consumo coletivos, finanças solidárias (fundos rotativos, cooperativas de crédito, bancos populares), entre outros (SILVA, 2017).

Esses empreendimentos, por natureza, carregam consigo uma tensão entre a lógica mercantil e solidária que precisa ser gerida. Silva Junior (2006, p. 3) descreve que de

(...) um lado (o da dimensão mercantil), deparamos com um grupo de aspectos que se encontra nas atividades de busca do lucro através de relações de compra e venda baseadas nas regras de mercado, na valorização do princípio da competição, na necessidade de burocratização da organização, e no uso da racionalidade utilitária. O outro lado (o da dimensão solidária), observamos um conjunto de fatores que se denotam através da promoção das relações de proximidade e vizinhança na comunidade, da busca pelos interesses sociais e coletivos acima dos interesses lucrativos individuais, da promoção da cultura da cooperação; do fortalecimento das relações informais como elemento principal das organizações, e do uso da racionalidade substantiva.

A necessidade de regulação dessas tensões (mercantil e solidária) e a noção ampliada de economia fazem com que se reconheça que os resultados e o sentido de eficiência não sejam um dado puramente técnico e instrumental, seguindo uma racionalidade utilitária, mas sim uma dupla abordagem, contemplando também uma racionalidade substantiva. A eficiência organizacional na Economia Solidária passa a considerar outros aspectos, como a satisfação real das pessoas implicadas na organização, interna e externamente (FRANÇA FILHO, 2003), a reciprocidade, as relações de proximidade e o compromisso de transformação social (ANDION, 2005).

Nesse sentido, a sustentabilidade desses empreendimentos, vai depender de uma convergência de fatores, como a intervenção pública, apoiados nos direitos sociais enquanto princípios reguladores da economia, conquistas tecnológicas, política fiscal e normas jurídicas, como também a exigência de conhecimento por parte dos integrantes dos grupos e das condições necessárias para assumirem a condução de seu empreendimento. Rutkowski (2008) salienta que há uma necessidade de um novo arcabouço teórico metodológico a ser

desenvolvido, uma vez que esses empreendimentos adotam formas alternativas de conhecimento, baseadas, muitas vezes, em visões diferenciadas do mundo, que devem ser respeitadas e até mesmo reconhecidas como inovações.

Assim, ao mesmo tempo em que esses empreendimentos trabalham para manter e conservar as condições que estão postas, há também uma força de ruptura que procura a transformação do existente (AGUIAR, 2007).

Em busca de contribuições para que ajudem a formar esse arcabouço para a gestão desses empreendimentos, alguns autores, conforme será descrito a seguir, com base em subsídios teóricos e práticos, apresentam alguns aportes que contribuem para a ressignificação e orientam a gestão de empreendimentos autogestionários.

Considerando que os empreendimentos econômicos solidários e a economia popular solidária pautam-se por um princípio de autonomia e liberdade, em que cada coletivo deve deliberar sobre suas necessidades e buscar a readequação do conhecimento gerencial, a proposta de um modelo de gestão a ser reaplicado aos empreendimentos perde o seu sentido (CALBINO, 2013). Não há um “melhor método” a ser encontrado e aplicado, pois essa crença pressupõe que as pessoas envolvidas nos processos de trabalho e conhecimento chegam vazias e se limitam a serem meras executoras. Pelo contrário, o processo de trabalho e de conhecimento promove deslocamentos e incertezas, que fazem com que as prescrições devam ser consideradas apenas como um norte ou uma referência (AGUIAR, 2007).

A prática da gestão nesses empreendimentos resgata a noção da gestão como uma prática social que ocorre no cotidiano das relações (AGUIAR, 2007), assim torna-se importante compreender que é também na informalidade que ocorre e se faz gestão (ROTHSCHIL; WHITT, 1986 apud FARIAS, 2009; CALBINO, 2013). Dimensões como a confiança, comprometimento, identificação, participação e comunicação estão interligadas e interferem na eficiência econômica das organizações, como também as dimensões subjetivas que envolvem a relação entre emoções, ações e estruturas organizacionais, em que a manifestação de desejos egoísticos, podem levar a relações e estruturas desiguais (CALBINO, 2013).

Os princípios classicamente atribuídos aos administradores ou chefes, que assumem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar, nos EES acabam-se diluindo entre o coletivo, buscando-se uma conciliação entre o pensar e o agir. Essas funções passam a ser

refletidas e deliberadas em reuniões e controladas e organizadas em comissões ou funções coletivas. É importante destacar também que a autoridade, a responsabilidade e o controle passam a ser um pressuposto do coletivo. Nessa nova forma de gestão busca-se um meio de evitar hierarquias e nesse sentido, é importante desnaturalizar o status nos cargos e funções. (CALBINO, 2013).

Andion (2005) identifica que esses empreendimentos são formados por recursos provenientes de diversas fontes, como a redistribuição de recursos provenientes do Estado ou de agências de financiamento privado (como editais), de recursos provenientes de trocas mercantis, e da reciprocidade das relações estabelecidas (trabalho voluntário e doações). A gestão, dessa forma, precisa considerar essas diversas fontes de recursos e prover um equilíbrio e regulação para que não haja o predomínio de apenas uma forma.

Assim, a reciprocidade e as relações de proximidade constituem elementos essenciais para a perenidade das organizações e para a concepção de eficiência, que passam a abarcar, além dos níveis de produção e faturamento, os benefícios sociais, formativos e culturais gerados pela organização (CALBINO, 2013).

Por outro lado, essas organizações apresentam limites e obstáculos à democracia organizacional que deveriam ser considerados pela gestão. Entre eles, destacam-se a questão do tempo, os hábitos e valores não democráticos ensinados ideologicamente. Para que haja processos democráticos, é preciso que haja tempo para a discussão, para o nivelamento da informação, para a reflexão e para a tomada de decisão coletiva. No entanto, esse tempo pode ser extremo, sendo necessários mecanismos que ajustem e regulem os tempos despendidos em cada reunião, para que não haja detrimento das outras atividades (ROTHSCHIL; WHITT, 1986 apud FARIAS, 2009).

Além disso, devido à natureza de experiências anteriores, muitas pessoas não chegam preparadas para a gestão democrática nas organizações. A educação formal e profissional ensina historicamente as pessoas a serem competitivas, especializadas, obedientes à autoridade superior e dispostas a dar ordens aos subordinados, assim, é de se esperar que elas ajam dessa maneira quando chegam ou formam uma organização solidária (ROTHSCHIL; WHITT, 1986 apud FARIAS, 2009).

Por isso, Calbino (2013) identifica como importante haver espaços de autocrítica, como também os processos formativos, pois ao iniciarem um processo de autocrítica e análise

constante dos valores culturais e de comportamento presente nos indivíduos, aumenta-se a possibilidade de contrapor os valores culturais introjetados pela lógica de trabalho das organizações capitalistas.

A democracia cooperativa tem sido objeto de estudo e preocupação para alguns autores (DESROCHE, 2006; ESTEVES, 2017) que se atentam aos processos de participação e as consequências do crescimento de uma organização cooperativa, que tem sido um dos grandes gargalos para o desenvolvimento dessas organizações. De acordo com Esteves (2017), os empreendimentos autogestionários encontram alguns dilemas com o seu crescimento, pois com o sucesso econômico, há uma tendência de valorização das quotas-partes, restringindo a entrada de outros sócios, e um aumento da contratação de assalariados, que leva a uma ruptura da igualdade. Esses dois processos, para o autor, têm como consequência a degeneração da democracia. O que tem sido comum em cooperativas que acabaram sendo compradas por grupos capitalistas. Uma das soluções vislumbradas por Esteves (2017), seria a redistribuição da valorização das quotas-partes a todos os membros.

Desroche (2006) também aborda o fenômeno do crescimento em cooperativas e propõe que com o crescimento é possível mapear quatro populações que passam geralmente a compor essa organização:

- a) *População dos sócios (ou societários)* que são habilitados à assembleia geral e quando grande demais pode ser levada a se desdobrar em assembleias de localidades, distritos ou de seções.
- b) *População dos administradores eleitos* é o que seria o conselho de Administração, no Brasil, no qual são eleitos representantes para lidarem com a organização. E são eleitos pelos sócios habilitados. Normalmente a figura do presidente tende a se destacar e ser encarado como o “patrão” pelos próprios gerentes.
- c) *População dos gerentes nomeados* seriam as pessoas nomeadas pelos administradores eleitos. São cargos que requerem especialização e normalmente são recrutados e contratados, não sendo sócios e nem vindo a serem. Eles tendem a se concentrar mais no desenvolvimento do estabelecimento, isto é, da cooperativa-empresa, que na satisfação dos cooperados.
- d) *População dos empregados assalariados*. Quando o estabelecimento central cresce, para se sustentar, ele é levado a montar uma estrutura de pessoas para

assumir as tarefas contábeis, comerciais e financeiras ou ainda de entrepostos, conservação, acondicionamento ou mesmo de transformação. E aí, emprega-se mão-de-obra de diferentes níveis e assegura seu emprego por um contrato, que é geralmente um contrato de salário. E eles tendem a privilegiar mais os interesses sindicais de sua posição profissional que sua integração na sociedade cooperativa.

Essas populações vão compor o que Desroche (2006) chama de “quadrilátero cooperativo”, na qual cada população dessas é uma ponta do quadrilátero que estabelece relações e comunicação com as outras pontas/populações. Ao analisar as possibilidades de relação entre as populações, o autor aponta algumas possíveis separações entre elas, que ele chama de clivagens. Diante desse universo, para Desroche (2006) a chave da democracia cooperativa seria estabelecer comunicações baseada na interação entre atores e na importância da linguagem de modo a garantir que as mensagens sejam efetivamente recebidas e haja o diálogo entre esses quatro polos/atores, ou ainda o que ele chama de animação cooperativa.

Além disso, reconhecendo a dialética dos conflitos como inerentes à espécie humana (CALBINO, 2013) e a existência de diferentes modos de gestão que coexistem nas organizações (AGUIAR, 2007), Andion (2005) também atribui como essencial que haja espaços formais de comunicação que permitam a manifestação e a negociação dessas lógicas particulares. Essa prática pode ser um importante elemento de socialização, entretanto só a existência do espaço não garante o consenso ou acordo entre as partes. A comunicação pode ser a chave da gestão, mas se ele for uma comunicação difusa e frágil pode-se gerar e manter os conflitos, colocando em xeque os suportes do grupo (ANDION, 2005).

A participação também tem sido um desafio para as organizações cooperativas. Observa-se que há um crescente desinteresse de participação nas cooperativas, principalmente, nas maiores. E esse desinteresse não se deve necessariamente aos mecanismos de representação, mas a um descolamento da sociedade cooperativa:

O problema da apatia que é muito comum entre os membros é em parte consequência das reformas de estruturas das cooperativas, que tem levado a unidades administrativas mais amplas e tem deslocado o eixo das tomadas de decisão para centros que estão afastados dos membros, em termos tanto de geografia como de compreensão (DESROCHE, 2006, p.138).

Por outro lado, há um apelo à “participacionite”, na qual se cria uma utopia de participação, com exigências de participação em todos os níveis e organizações.

Outro dilema apresentado por Esteves (2017) é quanto à efetiva autogestão no plano da produção, para além das estruturas de governança. O autor identifica que é comum verificar em alguns empreendimentos até uma boa participação dos membros em reuniões de coordenação, de decisão e assembleias, no entanto, nos métodos de produção, ainda há um predomínio das técnicas tayloristas na organização do trabalho, como a falta de autonomia para modificar o trabalho e a fixação no posto de trabalho, em uma atividade prescrita, fixa e exigente em atenção concentrada (devido à repetição).

Rutkowski (2008) destaca que esse ainda é um problema que persiste na organização dos EES e afirma que os instrumentos técnicos, apoiados na economia dos movimentos em busca estritamente do aumento da produtividade, não são os mais apropriados. Propondo assim que haja uma ressignificação dos processos de produção, que a produtividade deve depender do saber, da motivação e do controle de cada associado. E nesse contexto, o ritmo adequado de trabalho nem sempre é aquele que permite produzir mais em menos tempo, mas aquele que possibilita produzir o suficiente para todos.

A divisão de carga de trabalho, a padronização dos processos, o controle e a avaliação do trabalho individual de cada membro são questões que se complexificam numa organização autogestionária, porque os trabalhadores, encarados em pé de igualdade, possuem características distintas (idade, interesses condições de saúde) que os impedem de assumir um volume maior e padronizado de produção, exigindo assim uma relação de reciprocidade e confiança entre os membros (RUTKOWSKI, 2009).

Um dos desafios que se impõem às organizações autogestionárias é com relação às estratégias para avaliar a eficiência que não seja só em termos econômicos, de acumulação, com base em critérios de redução de custo e aumento indefinido de lucros. Como manter os níveis de competitividade aparentemente exigidos sem excluir? Outras tantas questões, tais como as ambientais e de saúde ocupacional, por exemplo, ainda poderiam ser agregadas a essa discussão a respeito de como construir a tecnologia social necessária à sustentabilidade dos empreendimentos (RUTKOWSKI, 2009).

Para a autora, mais importante do que readaptar os processos produtivos, métodos e técnicas às características especiais dos “empreendedores solidários”, seria mais necessário buscar outros paradigmas para a construção dessa nova tecnologia, como também sugere, Dagnino (2010a) com a proposta da Tecnologia Social.

Para o autor, a tecnologia pode ser um elemento essencial para a sustentabilidade da Economia Solidária, pois o problema não está apenas na organização do processo de trabalho, como supõe a maior parte dos autores que abordam essa questão a partir da perspectiva da economia solidária e da autogestão. Mas é da tecnologia em sentido amplo e, mais do que isso, da forma como se faz e se concebe a ciência. Assim,

Não é só a maneira como se organiza o trabalho (orgware), mas o substrato tecnológico (hardware e software) e o próprio substrato científico que de alguma maneira produzem a tecnologia que vai ser utilizada na empresa, o que precisa ser transformado. Não basta que o empreendimento seja de cooperados e nem que adote a autogestão. É necessário que disponha de TS (DAGNINO, 2004, p. 196).

Ele salienta que a tecnologia convencional é impregnada pela ideia da maximização do lucro privado, e por uma reprodução da acumulação do capital que exige cada vez mais apropriação privada do conhecimento. Assim a tecnologia que se propõem ser social não pode ser ingênua de adotar a transferência de conhecimento produzido pela comunidade de pesquisa, ainda que sensibilizada pelos atores sociais, sem que haja a participação efetiva na construção do conhecimento daqueles que a demandam, com a incorporação dos valores, interesses e saberes dos excluídos (DAGNINO, 2010).

Diante desse contexto, a TS deve

ser adaptada ao reduzido tamanho físico e financeiro; não-discriminatória; liberada da diferenciação – disfuncional, anacrônica e prejudicial nos ambientes autogestionários – entre patrão e empregado; orientada para um mercado interno de massa; libertadora do potencial e da criatividade do produtor direto. Resumindo, deve ser capaz de viabilizar economicamente os empreendimentos autogestionários (DAGNINO, 2010, p. 194).

E passa a operar em outra racionalidade, em que a técnica é submetida à racionalidade social, o trabalho volta a ser elemento central e a manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade em relação à lucratividade. A acumulação passa então a estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores.

E para a tecnologia já produzida, com incorporação de outros valores (empresariais), o autor prevê que esta deve passar por uma Adequação Sócio-técnica, que se configura como:

(...) a participação democrática no processo de trabalho, o atendimento a requisitos relativos ao meio ambiente (mediante, por exemplo, o aumento da vida útil das máquinas e equipamentos), à saúde dos trabalhadores e dos consumidores e à sua capacitação autogestionária (DAGNINO, 2004, p.53).

Com base nessas reflexões, o conceito de Adequação Sociotécnica (AST) tem o objetivo de apresentar uma operacionalização da Tecnologia Social e prevê o processo de



adequação do conhecimento científico e tecnológico aos interesses da transformação social. São processos reais de desconstrução e (re)projeto tecnológico com participação de grupos sociais distintos daqueles que usualmente monopolizam a construção sociotécnica.

Assim, o desafio da autogestão se entende na necessidade do desenvolvimento de um modo de produção condizente com a autogestão em que os trabalhadores possam atuar na gestão da produção sem serem subordinados aos peritos e técnicos, em que devem escolher entre eles ou votar nas alternativas apresentadas por eles. A subordinação é causadora da ruptura da igualdade.

Por fim, é necessário que a organização tenha uma dupla ação transformadora, ou seja, que colabore internamente com a apropriação do projeto social por parte de todos os atores envolvidos, especialmente os usuários, o que é importante para a implementação de uma gestão interna mais democrática. E externamente, como agente mobilizador da consciência cidadã de seus membros e da comunidade em que atua não se preocupando somente com suas questões internas (corporativismo), mas enxergando o seu papel enquanto espaço público inserido numa coletividade mais ampla (ANDION, 2005).

A fim de entender com maior profundidade a especificidade a atuação das ITES na contribuição da gestão dos EES de catadores de materiais recicláveis, a próxima seção abordará o contexto, os atores, as características e as dificuldades que envolvem a ação desses empreendimentos.

#### **2.4 Os empreendimentos coletivos de catadores**

No Brasil, os catadores têm exercido suas atividades, em grande parte, de três maneiras: individualmente, pelas ruas das cidades, onde recolhem materiais que possam ser reaproveitados, algumas vezes em condições degradantes de trabalho e /ou constituindo coletivos de trabalho em associações ou cooperativas (ARANTES, 2015). A atuação em empreendimentos coletivos é um fenômeno relativamente recente para a categoria dos catadores, apesar dos trabalhadores de materiais recicláveis integrarem o cenário urbano no Brasil desde o século XIX, período que inicia o processo de urbanização no país (SILVA, 2017).

O trabalho dos catadores, e a sua associação em empreendimentos produtivos, despontaram, principalmente, a partir de 2005. Bosi (2008) estima que depois dessa data a

população tenha ultrapassado 1 milhão, com intensificação nos últimos quinze anos. O surgimento e o crescimento dessa força de trabalho encontram paralelo noutros países da América Latina.

Os empreendimentos coletivos de catadores se constituem como um divisor de águas na história desse grupo, podendo ser indicados como o primeiro passo para um rompimento com a forma individualizada de trabalho nas ruas e em depósitos de lixo. Hoje, os empreendimentos são vistos como potenciais instrumentos de inserção social, por promoverem um espaço de segurança, liberdade e reconhecimento do trabalho dos catadores pela sociedade, principalmente junto ao poder público – pois atuam como um veículo de representação dos seus associados – e junto às empresas privadas conseguem maior margem para a negociação de preços e eliminação de atravessadores (SILVA, 2017).

Esses trabalhadores contam com um histórico de restrição de acesso a serviços básicos, têm baixa escolaridade e qualificação, além de possuírem baixos ou nenhum recurso financeiro. Eles buscam a catação de materiais por ser a única alternativa de trabalho para garantir a sobrevivência diante de um contexto de necessidades imediatas e de restrições e exclusões exercidas pela dinâmica do mercado de trabalho.

Para Bosi (2008), o trabalho dos catadores traz a marca das relações capitalistas, uma vez que sua organização acontece determinada pelo capital do negócio da reciclagem, sendo este último estruturado a partir do aproveitamento de uma numerosa população trabalhadora excedente – os que supostamente seriam os “excluídos” do mundo do trabalho por terem um “perfil caracterizado pela baixa escolaridade, idade avançada e uma qualificação profissional considerada inadequada para grande parte dos empregos existentes tanto do setor industrial como do setor de serviços.” (BOSI, 2008, p. 108).

Nesse sentido, o setor de reciclados no Brasil, desde o seu início, teve na sua base de sustentação os próprios catadores, porque eram a opção mais barata de recolhimento e seleção dos materiais recicláveis. Esses trabalhadores têm formado uma “superpopulação relativa de trabalhadores” que, atualmente, é recrutada e ocupada aparentemente sob a forma de “trabalho por conta própria”, “autônomo” ou “informal”, mas tem sua organização realizada pelo capital (BOSI, 2008).

Contudo, é importante ressaltar que a categoria social dos catadores não constitui um conjunto populacional homogêneo, o que confere à abordagem a esses grupos uma enorme

complexidade, contendo particularidades que determinam o perfil socioeconômico, o nível de carência e até mesmo o nível de integração social. Essa população

(...) é marcada por uma forte diversidade entre seus integrantes em termos de trajetória de vida. Muitos deles exercem a atividade em tempo integral por muitos anos, desde a infância, e em algumas famílias essa atividade passa a ser seguida pelos filhos, na grande maioria das vezes por falta de opção. Outros a iniciam por questões contingenciais, como a perda do emprego, por exemplo. Existem também aqueles que intercalam a catação com outros trabalhos, ou então trabalham como catadores nos intervalos entre um e outro emprego eventual. Há catadores que seguem uma rotina de trabalho diária, enquanto outros possuem dinâmicas menos regulares, trabalhando uma quantidade de horas bastante variável por dia, ou mesmo trabalhando em dias esporádicos (SILVA, 2017, p. 15).

O mapeamento publicado em 2013, realizado por Sandro Silva, Fernanda Goes e Albino Alvarez pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apontam que o número total de catadores chega a 387.910 no Brasil, onde 31,1% são mulheres e 66,1 % declaram-se como negros (pretos e pardos). No entanto, o Movimento Nacional dos Catadores de Material Reciclável (MNCR) contesta essa pesquisa e estima que o número de catadores seja maior e que a porcentagem de mulheres nas cooperativas é justamente ao contrário, chegando a 75% dos seus integrantes (CHERFEM, 2016, SANTANA; METELLO, 2016).

Hoje, na cadeia produtiva da reciclagem, as catadoras e os catadores de materiais recicláveis atuam como um dos principais elos, realizando as atividades de coleta, separação, compactação, acondicionamento e comercialização de resíduos. E para enfrentar o contexto de pobreza e exploração sofrida por eles, um grande número de catadores tem buscado se organizar em diferentes estratégias de ação coletiva. Seja em termos de representação política com a formação de movimentos nacionais que reivindicam o reconhecimento da categoria profissional e a garantia de direitos e cidadania. Seja em termos econômico-produtivos, com a formação de associações e/ou cooperativas no intuito de somar forças por meio do trabalho coletivo.

#### **2.4.1 O Processo produtivo**

As cooperativas e associações de reciclagem estão inseridas numa complexa estrutura organizacional da cadeia produtiva da reciclagem e enfrentam diversos desafios. Nessa cadeia, os empreendimentos de catadores são responsáveis pelas atividades de coletar os materiais nas fontes geradoras (que podem ser nas ruas e áreas urbanas, grandes empresas geradoras de resíduos, nos domicílios, instituições, feiras e eventos etc.) e transportá-los até o

galpão, onde são triados. Após o processo de triagem, os materiais que não são comercializados, chamados de rejeitos, são encaminhados ao aterro sanitário e os demais são prensados de acordo com tipo, cor, forma e outros critérios exigidos pelo mercado. Depois de prensados, os fardos são armazenados até a formação do estoque necessário para comercialização. Ou podendo ainda ser beneficiado por algum processo antes da comercialização (OLIVEIRA; LIMA, 2012).

Além dos catadores, também fazem parte dessa cadeia produtiva: *i*) as organizações de apoio aos empreendimentos de catadores; *ii*) a indústria (privada e pública) de coleta de deposição de resíduos; *iii*) os comerciantes intermediários do material coletado (atravessadores); *iv*) a indústria recicladora e transformadora; e *v*) o Estado, com a regulação, as políticas públicas e os órgãos e instituições que gerem a questão do lixo, como as secretárias e/ou autarquias, e que afetam tanto o setor produtivo quanto os catadores.

Esses atores se organizam numa estrutura rigidamente hierarquizada, no qual um reduzido número de indústrias recicladoras (incluindo o pré-beneficiamento, o beneficiamento e a transformação dos recicláveis em novos produtos) ocupam o topo da pirâmide da cadeia de valor, atuando com poder de monopólio. Abaixo delas encontram-se os agentes intermediários (que engloba os atravessadores), que geralmente organizam toda a infraestrutura necessária (balança, prensa, triturador, caminhões, galpão e capital financeiro) para a compra dos materiais que são separados e oferecidos em grandes volumes às indústrias recicladoras (SILVA, 2017).

Na base, os grandes prejudicados pela estrutura monopólio são os catadores, porque as empresas recicladoras usam seu elevado poder de barganha para controlar a formação de preços das matérias-primas, de modo que

(...) essa estrutura desce de forma piramidal ao longo da cadeia de comercialização de material reciclável. Assim, as empresas compram de grandes comerciantes de sucatas, que compram de pequenos e médios comerciantes, que compram dos catadores. Em cada passagem, normalmente o poder do comprador é maior que do fornecedor, sendo esta característica reforçada pela vulnerabilidade social dos catadores (IPEA, 2010, p. 521).

Essa situação se configura como uma das principais características da cadeia de reciclagem. Como o setor se estruturou, em grande parte, na informalidade e à margem das políticas públicas, a condição dos catadores foi consolidada como base de todo o setor. As

políticas para este público somente começaram a surgir de forma mais consistente a partir da década de 1990 (IPEA, 2010).

Como consequência de um mercado regulado em grande parte pelas indústrias recicladoras, os catadores para atingirem um nível de renda suficiente a suas necessidades precisam aumentar sua jornada de trabalho, conforme explica Bosi(2008):

Pressionados por esse quadro, os catadores tendem não só a estenderem suas jornadas de trabalho como também a intensificá-las. Desse modo, o árduo e prolongado trabalho dos catadores encontra sua principal razão de ser na composição de uma renda mensal que seja suficiente para sua sobrevivência. Esta conexão entre jornada e renda revela que a organização dessa modalidade de trabalho obedece a uma lógica que tem sido historicamente determinada, em larga medida, pelos compradores e pelas recicladoras que se apropriam indiretamente do trabalho dos catadores. Este fato tende a garantir, do ponto de vista do capital que controla o negócio de recicláveis, o sistemático e cada vez mais intenso retorno dos catadores para as ruas em busca de papel, papelão e alumínio. Em síntese, pode-se afirmar que os catadores realizam seu trabalho em contextos de permanentes pressões exercidas por diversos sujeitos sociais como os atravessadores, os lojistas, as recicladoras, além da própria concorrência enfrentada devido ao “excesso” de trabalhadores envolvidos na cata de recicláveis (p. 113).

Para diminuir o poder dos agentes intermediários e avançar na cadeia produtiva da reciclagem, muitas cooperativas, com o incentivo de políticas públicas, do movimento nacional e das entidades de apoio e fomento, têm trabalhado pela formação de redes de comercialização. Com a rede, prevê-se que as cooperativas realizem a comercialização dos seus materiais de forma conjunta, a fim de acumular grande volume de material para venderem diretamente para as grandes indústrias, eliminando a atuação dos atravessadores.

Silva (2017) defende que para os empreendimentos avançarem na cadeia produtiva é preciso que detenham infraestrutura e equipamentos adequados, como também o acesso ao conhecimento do mercado dos resíduos, uma capacidade em negociar os produtos, a especialização na triagem dos resíduos, a venda direta para a indústria sem a figura do atravessador, uma boa quantidade de resíduos para comercializar e o acesso às tecnologias para a coleta, triagem, prensagem e comercialização dos resíduos.

Lima et al. (2011) observa ainda a influência das variações de câmbio e o funcionamento da economia em escala global nos preços dos materiais recicláveis. Para esses autores é importante compreender o nível de participação da indústria de reciclável nos preços praticados, como também a estrutura do mercado e a cadeia de valor para então definir estratégias de ação das associações de catadores para interferir nos preços obtidos pelas redes de comercialização. Entender melhor esses movimentos e outras questões relativas ao

funcionamento do mercado de reciclagem permitirá identificar possibilidades de ampliação de vantagens competitivas fundamentais para a sustentabilidade em médio prazo desses empreendimentos.

Outro grande entrave hoje da reciclagem é que apenas 2,4% de todo o serviço de coleta de resíduos sólidos urbanos no Brasil é executado de forma seletiva, ou seja, grande parte dos resíduos são descartados e coletados sem a separação na fonte geradora, misturando-se e compactando todos os materiais conjuntamente, dificultando ou mesmo impossibilitando a reciclagem de parte desses materiais. Além disso, esse serviço é majoritariamente realizado por empresas privadas que são remuneradas por peso e volume dos resíduos urbanos coletados e utilizam caminhões compactadores que não preservam os materiais coletados (SILVA, 2017).

Essa situação além de comprometer a eficiência ambiental da coleta de resíduos, gera um baixo índice de materiais destinados à coleta seletiva e uma má qualidade dos materiais que chegam aos galpões. Os empreendimentos de catadores, em consequência, acabam tendo dificuldade de se desenvolverem e de aumentar a produção, com uma baixa eficiência na triagem e um reduzido faturamento, aumentando a penosidade e as jornadas do trabalho e também os conflitos entre associados (OLIVEIRA; LIMA, 2012).

A baixa lucratividade também é uma das explicações para a rotatividade apresentada pelas associações e cooperativas. Nesses empreendimentos é comum os catadores abandonarem a atividade da reciclagem quando encontram um emprego no mercado formal e só retornam ao empreendimento quando se extingue esse vínculo. Durante a década de 1990, houve um aumento nas taxas de desemprego que levaram uma parcela dos trabalhadores com baixa escolaridade para as atividades informais, como a catação. Ainda que o desemprego tenha diminuído na década de 2000, o perfil da população, concebido pelo capitalismo no contexto sócio-histórico brasileiro, e as oscilações do desempenho dos diferentes setores econômicos não permitem que os catadores tenham constância no mercado formal (ARANTES, 2015).

#### **2.4.2 Formalização**

Apesar das atividades de catação terem sido uma alternativa ao desemprego, o trabalho realizado pelas organizações de catadores ainda se dá, em suma, a partir de relações informais, ou seja, não registradas formalmente. De acordo com a análise dos dados do

Sistema de Informação da Economia Solidária, nos anos de 2010 a 2013, Silva (2017) aponta que, dentre os empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos que totalizam 591, a maior parte dos grupos encontra-se ainda na informalidade (40,3%), seguida pela forma de associação (31,3%) e de cooperativa (28,3%), sendo apenas um constituído como sociedade mercantil. Além disso, a maioria dos empreendimentos de catadores costumam ter até 50 sócios, sendo pouco frequente empreendimentos muito grandes, com mais de 50 sócios.

O registro como uma organização formalizada (ou seja, com CNPJ) tem sido cada vez mais imprescindível para esses empreendimentos, uma vez que por meio da formalização é possível acessar as políticas públicas, garantir direitos trabalhistas e avançar na comercialização e na relação com instituições parceiras. Contribuindo para o rompimento com o isolamento característico da atividade (SILVA, 2017).

As duas possibilidades de formalização mais comuns entre as organizações de catadores, que são associação e cooperativa, quando analisadas com base na legislação apresentam diferenças substanciais em relação a sua forma de constituição, a finalidade que possuem e a carga tributária praticada para cada forma. Enquanto uma associação para se constituir precisa de no mínimo duas pessoas, uma cooperativa precisa de no mínimo vinte pessoas ou sete pessoas, se for cooperativa de trabalho.

Além disso, a forma jurídica da associação não permite que essa tenha uma finalidade econômica, o que não permite a emissão de nota fiscal, e seu objetivo deve atender questões de promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantrópica etc. Já a cooperativa possui finalidade essencialmente econômica, tem recolhimento obrigatório dos tributos relativos à previdência social e permite a emissão de notas fiscais de saída de mercadorias. Um resumo comparativo entre as duas modalidades pode ser conferido no quadro a seguir:

**Quadro 01 – Comparativo entre associação e cooperativa**

| Itens          | Associação                                | Cooperativa   |
|----------------|---|---|
| Legislação     | Lei nº 9.790 / 1999<br>Lei nº 10.406/2002 | Lei nº 5.764/1971<br>Lei nº 12.690/2012   |
| Constituição   | Mínimo de duas pessoas                    | Mínimo de vinte pessoas até 2012.<br>A partir de 2012, mínimo de sete pessoas, no caso de cooperativas de trabalho. |
| Capital Social | Não possui capital social.                | Possui capital social formado por quotas.   |
| Patrimônio     | Não pertence aos associados, mas          | Pertence aos associados em  |

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
|   | sim à sociedade.                     | proporção ao capital subscrito de cada um.   |
| Nota Fiscal   | Não emite.                           | Emissão por bloco ou meio eletrônico.  |
| Previdência   | Sem obrigatoriedade de recolhimento. | A cooperativa não recolhe. Mas tem que reter 11% da remuneração dos cooperados e repassar para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). |
| Programa de Integração Social (PIS)                             | Isenta.                              | Recolhe 0,65% do faturamento total.  |
| Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) | Isenta.                              | As cooperativas devem pagar 3% sobre o faturamento total.  |
| Imposto de Renda (IR)   | Isenta, com declaração obrigatória.  | Isenta, com declaração obrigatória.  |
| Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)                | Isenta.                              | Isenta.  |

Fonte: ARANTES, 2015

É possível verificar, que as associações se constituem como alternativas economicamente mais viáveis para comercialização do material reciclável, pois apresenta uma carga tributária menor e simplicidade de constituição. Porém, esta alternativa de formalização implica numa série de limitações, como o pagamento individual da previdência social, o que nem sempre ocorre, deixando os associados sem cobertura previdenciária em casos de aposentadoria e impossibilidades para o trabalho.

É importante destacar também que sendo regulados pelas Leis do Cooperativismo, os empreendimentos que se formalizam como cooperativas de trabalho, de acordo com a Lei Nº 12.690, de 19 de julho de 2012 e lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, precisam: garantir direitos trabalhistas aos sócios, quase análogos aos previstos pela CLT, como jornadas de trabalho normal não superior a 8 horas, repouso semanal e anual remunerado, seguro de acidente de trabalho; criar e manter Fundos de Recursos; Realizar assembleias, devidamente convocadas e divulgadas por edital, para deliberar sobre a gestão da cooperativa; ser administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração e um Conselho Fiscal; elaborar um estatuto social no ato da constituição; entre outras obrigações.

### 2.4.3 Articulação Política e Políticas Públicas

Ao longo dos últimos anos, os catadores conseguiram construir uma mobilização coletiva a fim de articular uma representação política e um reconhecimento da categoria como trabalhadores. Essa mobilização vem desde a década de 1990, quando se começa a debater a ideia de criar um movimento nacional de catadores e, como resultado, em junho de 2001



criou-se oficialmente o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, durante o I Congresso Nacional, realizado em Brasília (MNCR, 2006).

Para Santana e Metello (2016), a mobilização dos catadores e o tema da reciclagem conquistou visibilidade no Brasil com os mandatos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e da sua sucessora Dilma Rousseff, por meio de normas e políticas públicas para a categoria. Essa visibilidade também foi combinada, com o amadurecimento do movimento nacional e o crescimento da importância do tema do desenvolvimento sustentável.

É possível classificar as políticas públicas para os catadores sobre dois eixos: as de reconhecimento como trabalhadores e as de fomento à organização solidária e apoio à estruturação produtiva (SANTANA; METELLO, 2016).

A primeira ação normativa foi com o registro da atividade dos catadores no Código Brasileiro das Ocupações (CBO) em 2002. Outra ação foi com a Lei Nacional de Saneamento (nº 11.405/2007) que alterou a Lei de Licitação permitindo que municípios pudessem contratar cooperativas e associações de catadores para realizarem coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos sem a necessidade de licitação (SANTANA; METELLO, 2016, GUTIERREZ; ZANIN, 2011).

No entanto, o grande marco normativo para o setor foi a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), considerada como uma inovação normativa, a Lei nº12.035/2010 estabelece para geradores e os poderes públicos diretrizes para a gestão integrada de resíduos sólidos, como a obrigatoriedade de entes públicos a elaborarem planos de resíduos sólidos, a fecharem os lixões e a implementarem a coleta seletiva, e institui a priorização da participação e contratação de cooperativas e associações de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis na cadeia produtiva da reciclagem (BRASIL, 2010).

A organização produtiva do movimento nacional tem adotado o modelo de cooperativas e associações solidárias<sup>5</sup>, e as políticas públicas, nesse sentido, tem se concretizado com o intuito de fomentar a organização solidária e prover a infraestrutura para que esses empreendimentos tenham condições de prestar os serviços a que se propõem.

---

<sup>5</sup> Ao longo do processo de autorrepresentação, o movimento passou a se aliar com outros atores, como os ambientalistas, os movimentos de negros e de mulheres e o próprio movimento de economia solidária, do qual ele se aproximou desde o seu início, que é quando ele toma para si a organização coletiva do trabalho em empreendimentos econômicos e as diretrizes do trabalho associado e da autogestão (SILVA, 2017).

Um dos programas com maior destaque com esse objetivo, foi o Programa Cataforte, que se iniciou a partir de 2008, com a união de esforços da Secretaria Nacional de Economia Solidária e da Fundação Banco do Brasil. O programa hoje já teve três fases. A primeira consistiu em fomentar ações de capacitação, assessoramento técnico para a consolidação dos empreendimentos de catadores e a elaboração de um plano de ação em rede. A segunda fase, conhecida como “Cataforte – Logística Solidária” previa a capacitação e elaboração de plano de logística e doação de caminhões para a operacionalização da logística em rede (SANTANA; METELLO, 2016).

Por fim, a terceira fase, lançada em 2013, chamada de Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, previu a elaboração de planos e negócios, capacitações, aquisição de equipamentos, construção e reforma de galpões e assessoramento técnico para as redes de cooperativas e associações de catadores (SANTANA; METELLO, 2016).

Ao contrário de Bosi (2008), Lima et al. (2011) veem a organização dos catadores como agentes de mudanças e não apenas como passivos da acumulação de capital. Os autores defendem que há evidência de que o movimento dos catadores, organizado nacionalmente, conseguiu influenciar a elaboração das políticas públicas do lixo, com legislações estaduais e municipais, onde alguns municípios já remuneraram os catadores pelos serviços prestados.

Porém, esse cenário não reflete a maioria e apesar do reconhecimento legal, isso não é garantia de ocupação efetiva na cadeia produtiva da reciclagem. A posição atual dos catadores, ainda relativamente desfavorável e subordinada, pode ser mais fragilizada, dependendo de como o setor vai se reestruturar. E por isso é imprescindível atuar na construção de um “caminho de volta”, uma vez que políticas públicas não representam o ápice da conquista de um movimento, apenas criam um quadro institucional favorável para que as ações sejam mais efetivas. Caso esse caminho de volta não seja construído, as políticas conquistadas podem permanecer meras intenções (LIMA et al., 2011).

O caminho de volta passa por estar a favor dos sujeitos originários, ter instrumentos de controle social sobre as políticas públicas e não permitir que técnicos e gestores tomem a frente, comecem a definir padrões e pacotes tecnológicos que na prática se afastam dos interesses dos movimentos sociais. “Em longo prazo, as associações de catadores poderão não se sustentar se não se tornarem mais eficientes, sobretudo diante da valorização do lixo, que

começa a atrair investimentos privados e destinações alternativas como a incineração com produção de energia” (OLIVEIRA; LIMA, 2012. p. 3).

Todo esse cenário da situação dos catadores e da cadeia produtiva da reciclagem demonstra a necessidade de programas e ações específicas e integradas de apoio e assessoramento a esses empreendimentos, dado o conhecimento técnico necessário e os recursos que o processo exige. Nesse caso, destaca-se um conjunto de entidades da sociedade civil e também de órgãos governamentais que atuam diretamente com esses grupos no assessoramento de sua organização socioprodutiva, dentre elas, destacam-se a presença da universidade, representada pelas incubadoras, que acompanharam cerca de 35% dos empreendimentos entrevistados de um total de 472 empreendimentos (SILVA, 2017).

Apesar de um histórico de precariedade e exclusão dos catadores, hoje os catadores assumem um novo ponto de partida para o desenvolvimento das associações. Lima et al.(2011) nos coloca a seguinte questão: como aumentar a eficiência da reciclagem e assegurar seu lugar como alternativa para o tratamento do lixo e, ao mesmo tempo, melhorar as condições de trabalho e de vida em geral dos catadores?

### **3. Apresentação e Análise dos resultados**

Este capítulo reúne os resultados auferidos a partir de entrevistas com os integrantes das incubadoras selecionadas, bem como a análise dos documentos internos. Tais resultados refletem percepções dos indivíduos entrevistados acerca do fenômeno sob investigação, consideradas conjuntamente ao arcabouço teórico desenvolvido pela literatura pertinente à incubação e à gestão de empreendimentos econômicos solidários.

Foram identificadas, no âmbito de cada uma das três incubadoras, iniciativas que lhe levaram a construção de Tecnologias Sociais que tinham como objetivo apoiar a gestão dos empreendimentos. A elaboração dessas novas ideias e práticas é descrita a seguir, bem como o histórico, os membros que formam a incubadora, as características dos empreendimentos atendidos e a metodologia utilizada.

Os resultados são apresentados separadamente em relação a cada incubadora e em seguida, os resultados da pesquisa são discutidos em relação às contribuições para a gestão de EESs.

#### **3.1 A Incubadora Social da UFG**

##### **3.1.1 Histórico**

A incubadora iniciou suas atividades entre os anos de 2007 e 2008 em parceria com o Programa Goiânia de Coleta Seletiva que estava sendo implantado pela Prefeitura Municipal de Goiânia. Na época, organizou-se o Fórum Goiano de Coleta Seletiva e Inclusão Social, composto por um amplo conjunto de entidades e organizações, como: universidades, Delegacia Regional do Trabalho (DRT), Banco do Brasil, Federação das Indústrias de Goiás (FIEG), representantes do MNCR e grupos de catadores não filiados ao Movimento. O Fórum tinha como objetivo acompanhar e discutir medidas por parte do poder público municipal e propor ações em relação à realidade em que viviam os catadores de materiais recicláveis na região metropolitana de Goiânia (REZENDE, 2009).

Apesar de se discutir sobre coleta seletiva com inclusão social de catadores e a infraestrutura necessária, as entidades pouco pontuavam sobre a organização das cooperativas de catadores. Os membros da UFG diante disso, iniciaram experiências pilotos com a efetiva

inclusão dos catadores no processo para alavancar o projeto de coleta seletiva. E constataram que o nível de organização dos catadores era incipiente, com estrutura inadequada para a manipulação desse tipo de material. E que os grupos de catadores existentes sobreviviam em competição e tinham precárias condições de habitação, higiene, saúde e educação.

Diante disso, membros da UFG elaboraram um projeto de implantação da Incubadora Social que foi apoiado pelo Termo de Referência para Apresentação de Propostas de Implantação de Novas Incubadoras Universitárias do Proninc em 2007, iniciando suas atividades oficialmente em março de 2008. Para a elaboração do projeto de implantação da incubadora social da UFG, a comunidade universitária, juntamente com instituições parceiras, realizou visitas aos grupos de catadores identificados e indicados, para início do processo de incubação (REZENDE, 2009; IS/UFG, 2016).

### 3.1.2 Membros da incubadora e empreendimentos incubados

Desde o início, a Incubadora Social da UFG (INCUBADORA SOCIAL/UFG, 2016) concentrou sua atuação nos grupos de catadores e se vinculou formalmente à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da universidade, como um programa de extensão. Atualmente, ela está situada na cidade de Goiânia/GO no Campus Samambaia, onde se encontram centros de ensino de diversas áreas.

Durante os anos de 2014 e 2016, de acordo com a Avaliação do Proninc 2017, passaram pela incubadora 93 pessoas, sendo 58 graduandos e 14 técnicos contratados com bolsa, conforme o quadro 02. Há um alto grau de interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento e atuação dos membros da incubadora, sendo a maioria da área de contabilidade (15), gestão ambiental (10) e ciências sociais (9). Da área de Administração foram registrados apenas quatro membros.

**Tabela 01 – Vínculo com a incubadora/ UFG**

| <b>Tipo de vínculo com IES/Incubadora</b> | <b>Total</b> |
|---|--------------|
| Graduando (a)                             | 58           |
| Técnico (a) contratado (a) com bolsa      | 14           |
| Professor (a)                             | 10           |
| Mestrando (a)                             | 8            |
| Doutorando (a)                            | 2            |
| Técnico (a) da universidade               | 1            |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>Total Geral</b> | <b>93</b> |
|--------------------|-----------|

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

Com um grande número de participantes na incubadora, fato que ocorreu nos últimos anos do Proninc, um dos membros alegou que isso trouxe novos desafios para a organização do trabalho, pois com mais pessoas demandou-se uma preparação de como incluir e articular as pessoas nos projetos e quando se tinha uma equipe menor, era mais fácil conseguir mais foco e controle sobre a organização. Além disso, não se verificou alta rotatividade entre os membros da incubadora.

Quanto aos empreendimentos incubados foram ao total de 23 durante os anos de 2014 e 2016, sendo 1 formalizado como associação, 18 como cooperativas e 4 não foram registrados, mantendo-se como grupos informais. Esses empreendimentos se encontram em 13 municípios de Goiás: Acreuna, Anápolis, Aparecida de Goiânia, Corumbaíba, Goiânia, Hidrolândia, Minaçu, Nerópolis, Nova Veneza, Santo Antônio de Goiás, Senador Canedo, Trindade e Varjão.

**Tabela 02 - Tempo de incubação UFG**

| <b>Tempo de incubação</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------|--------------|
| Até 1 ano                 | 4            |
| de 1 a 2 anos             | 4            |
| de 2 a 4 anos             | 9            |
| de 4 a 6 anos             | 1            |
| de 6 a 8 anos             | 5            |
| <b>Total geral</b>        | <b>23</b>    |

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

O tempo de incubação variou de 1 a 8 anos conforme a tabela anterior e até o momento da pesquisa não havia nenhum empreendimento “desincubado”. Apenas dois empreendimentos tiveram a assessoria interrompida por extinção da cooperativa. Por fim, a incubadora não estipula um prazo ideal de incubação, pois, de acordo com o coordenador, isso varia de acordo com o contexto.

### 3.1.3 Metodologia

Dada a complexidade da situação dos catadores, inicialmente, a incubadora teve dificuldade de estabelecer um método de trabalho com os grupos, pois nada do que eles

propuseram havia dado certo. Ao buscarem outras referências, começou-se a perceber que havia uma insuficiência teórica para lidar com a realidade da organização de catadores. Então, a partir do pilar da autogestão, considerada a característica principal de um empreendimento de Economia Solidária, da experiência que vinham vivenciando com os grupos e das experiências de seus participantes buscou-se desenvolver os processos pedagógicos necessários para a organização do trabalho cooperativo.

Além disso, a Incubadora Social da UFG apresenta sua proposta metodológica baseada também em aspectos da extensão participativa, nos princípios do cooperativismo e associativismo, assim como da economia solidária, e também nos conceitos de Paulo Freire e da Educação Popular, pelos quais “ensinar” está muito adiante de “treinar” o desempenho de destrezas.

Hoje a incubadora tece sua metodologia de incubação utilizando alguns métodos e processos centrados na oralidade e exploração de palavras e imagens construídas a partir dos saberes referentes ao mundo real e concreto dos integrantes do grupo para desenvolver reflexões e ações nas seguintes áreas de incubação que compõem a Organização Socioprodutiva: ambiental, cadastramento, contabilidade, gestão social, economia, jurídica, comunicação e material pedagógico.

#### A organização socioprodutiva compõe

(...) o espaço teórico de atuação da incubadora, no qual envolve atividades em conjunto, desde o planejamento de oficinas e cursos, como também de acompanhamento e monitoramento, como forma a atender as demandas gerais de organização e funcionamento das cooperativas e incubadoras locais, por meio de calendário previamente estabelecido, observando o cronograma do fluxo de atividades disposto conforme as metas e etapas dos projetos e regulamentação interna da incubadora (IS/UFG, 2018).

Busca-se promover a interação entre as áreas de incubação, não se descartando as atividades específicas de cada área, as quais as demandas eram necessárias. A interação tinha como objetivo atender a intrincada rede de relações que permeiam a organização de um empreendimento autogestionário nos aspectos produtivos, administrativos e legais, além das relações interpessoais, que se ligam de forma indissociável.

Os dois métodos principais e complementares que compunham a metodologia da incubadora no momento da pesquisa eram a Oficina Prática de Autogestão (OPA) e o “Combinou, tá combinado”. A OPA consiste em uma oficina de formação como também uma prática de autogestão, em que os temas trabalhados são pré-agendados e seguem os eixos

temáticos propostos pela incubadora. Eles são trabalhados inicialmente por meio de apresentação de situações problemas, identificadas e vivenciadas pelos próprios membros do empreendimento ou pela apresentação de temas e dinâmicas relevantes ao processo de trabalho na cooperativa. Busca-se realizar essas oficinas em roda e utilizando técnicas que promova a exposição de ideias, como a tempestade de ideias, recursos audiovisuais e dinâmicas.

O resultado da discussão desenvolvida no grupo é o “combinado” que constitui-se na produção de uma imagem síntese e de sentido comum a todos os membros do grupo, obtida por meio da “combinação”, ou seja, pelo voto dos participantes. Esta imagem é transportada para dois artefatos: encarte em fichário individual e cartaz a ser afixado nas dependências do empreendimento com o objetivo de reforçar a cultura organizacional de ambiente autogestionário em construção.

A incubadora também prevê um “período de maturação”, onde são vivenciadas as experiências decorrentes da “combinação” e, assim, são pautados novos temas a proporcionar a crítica e avaliação da experiência pelo próprio grupo. Esse período ocorre entre a realização das oficinas.

Assim, o método “Combinou, tá combinado” refere-se à construção de normas de constituição e funcionamento (estatuto e regimentos) do empreendimento, passando pela formação e capacitação dos grupos em todas as etapas do processo de incubação a partir da pré-incubação. E permite, assim, a elaboração de um material pedagógico por meio de conclusões sobre a própria realidade, seja relativa ao trabalho e renda, como também social, política e econômica e seus conflitos, na qual estão inseridos.

De acordo com os membros da incubadora, essa metodologia permite a análise, por meio da prática, como princípio educativo e a qualificação como processo de experimentação possibilitando produzir novos saberes, fortalecer a cultura e identidade do grupo e melhorar a atividade produtiva. Além disso, a metodologia da alternância, por meio da combinação dos períodos integrados de formação teórica na sala de aula e no empreendimento pela prática, facilitam a construção de conhecimentos, a melhoria das relações internas, a conscientização de sua realidade e do trabalho.

Para facilitar o entendimento dos grupos, buscava-se sempre relacionar os conteúdos com imagens, nomes e títulos “popularizados” ou relacionados com a realidade dos



cooperados, como no caso da seção “legislação ou normas cooperativistas”, virou “REGRAS DA COOPERATIVA”, no caso dos termos contábeis, “receita” e “despesa” tornava-se “ganhos” e “perdas”. E para ilustrar uma meta, utilizava-se o desenho de um alvo.

Por fim, a metodologia previa ainda atividades de formação, com cursos sobre os processos administrativos e formativos de uma cooperativa, e de assessoria técnica e acompanhamento para o desenvolvimento do sistema operacional das cooperativas. Essa última se dava por meio de diálogo com seus diretores e demais membros dos EES, para verificação do processo e para a criação e a implementação de documentos de controles, visando estabelecer uma organização administrativa compatível com o processo de autogestão das cooperativas. É importante destacar que os assessores atuavam também como observadores a registrar informações obtidas por meio de diálogo informal com os membros dos EES. Tais observações eram pontuadas e, conforme a necessidade, pautadas em oficinas com temas específicos e pertinentes.

Dentre as inovações produzidas pela incubadora destaca-se a construção coletiva de planilhas e controles financeiros com a prática da contabilidade pedagógica. As planilhas constituíram-se como um mecanismo de controle simplificado que, quando aplicado no cotidiano, trouxe transparência às informações do empreendimento e à diminuição dos conflitos internos, como também mais segurança e organização para a comprovação do cumprimento das exigências legislativas, apesar de ainda não configurarem como um processo contábil pleno. Algumas das planilhas desenvolvidas foram: Livro caixa; Folha de Ponto Digitalizado; Rateio de Vendas; Demonstrativo de venda; Planilha demonstrativa de pagamento individual; Comprovante de renda/holerite.

Um aspecto interessante foi a criação da incubadora pública local. A ideia era que após a execução dos projetos de organização dos empreendimentos, a prefeitura local assumisse o papel da Incubadora Social da UFG. Além disso, observa-se que havia uma dificuldade do poder público municipal em possuir, em seus quadros técnicos, profissionais com conhecimento sobre organização de cooperativas de catadores de materiais recicláveis e gestão de programas de coleta seletiva. Assim, a proposta do projeto em criar as chamadas “Incubadoras Locais” era também de atender esta demanda, proporcionado aos municípios desenvolverem pessoas capacitadas para atuar nos processos de incubação desses

empreendimentos locais e, também, contribuir para a elaboração de seus planos de coleta seletiva.

Havia um interesse que houvesse continuidade, mesmo se houvesse uma mudança política na prefeitura. O problema com as incubadoras na prefeitura foi que os profissionais acabaram sendo em alguns casos absorvidos por outras demandas dentro da prefeitura e começou a pesar para o estudante bolsista, que recorria para a incubadora da UFG e acabava intervindo. Em alguns outros lugares a atividade continuou mesmo com a finalização do projeto (Coordenador da Incubadora Social, entrevista concedida em 04/12/2018).

## **3.2 A Incubadora do Núcleo Alternativas de Produção da UFMG**

### **3.2.1 Histórico**

O Núcleo Alternativas de Produção - NAP constitui-se como núcleo de pesquisa, ensino e extensão que presta assessoria na área de engenharia aos empreendimentos de catadores. E a partir do ano de 2014, pelo Edital do PRONINC 89/2013, o núcleo passou a considerar-se formalmente como uma ITES.

Sua atuação começou no início dos anos 2000, com atividades de pesquisa e extensão com e para o movimento de economia solidária e se formalizou em 2008 dentro do Departamento de Engenharia de Produção da UFMG. Sua primeira intervenção se deu numa fábrica recuperada de trabalhadores em parceria com a engenharia de produção da COPPE (SILVA ET AL., 2018). Com o crescimento e projeção da ASMARE (Associação de Catadores de Papel Papelão e Material Reaproveitável) em Belo Horizonte/MG, houve uma aproximação do movimento da economia solidária com a ASMARE e conseqüentemente de técnicos, que fundaram o INSEA (Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável).

Em entrevista com o coordenador do NAP, alega-se que naquela época ele percebeu que havia uma grande mobilização social na educação e na conscientização e uma lacuna na parte mais material, que ele chamou de “as bases materiais” da autogestão e da economia solidária. Para ele, havia um limite em tentar construir uma gestão participativa, pois não se pensava na base material, não se pensava os instrumentos e as técnicas que permitiriam construir um trabalho coletivo de forma eficiente e ao mesmo tempo solidário.

A proposta do núcleo veio dessa inquietação, de buscar os conhecimentos da Engenharia para tentar criar primeiro a base material da Economia Solidária. Ao longo do processo inicial viram que as implicações técnicas e as formas de produção eram entremeadas

com outras questões, por exemplo, a substituição do carrinho de coleta individual por um caminhão gerava um problema, porque o carrinho para os catadores representava um símbolo ou, então, a implementação de uma esteira, onde a coleta e o pagamento é feito de forma individual gerava novas questões de como organizar a participação na esteira, de horário de trabalho, de intensidade, de dedicação, de pagamento, que os técnicos também deveriam pensar.

Assim, o trabalho foi voltando-se para uma abordagem da Engenharia dos processos de organização das cooperativas, mas buscando construir uma engenharia de forma não convencional, abrindo-se para construir em cima das demandas dos grupos, entendendo as resistências e as recusas para os projetos técnicos.

Então vamos dizer que esse retorno que a gente tem da inadequação dos projetos nos obrigam a pensar desde o início um método mais participativo para acertar melhor nas intervenções que a gente faz (...). Então a própria metodologia, a maneira de projetar e de interagir com os catadores foi mudando, né? (Coordenador do NAP, entrevista concedida em 01/02/2018).

### 3.2.2 Membros e Empreendimentos

Hoje, vinculado ao Laboratório de Ergonomia, o núcleo é formado por integrantes provenientes principalmente das engenharias, especificamente da engenharia de produção. Durante os anos de 2014 e 2016 passaram pela incubadora 22 integrantes, sendo a maioria estudantes de graduação (10), conforme o a tabela 03. Além disso, grande parte dos integrantes são especialistas ou estão se especializando na área de ergonomia, num total de 14.

**Tabela 03 - Tipo de vínculo com a incubadora / UFMG**

| <b>Tipo de vínculo com IES/<br/>Incubadora</b> | <b>Total</b> |
|--|--------------|
| Doutorando (a)                                 | 2            |
| Graduando (a)                                  | 10           |
| Mestrando (a)                                  | 3            |
| Professor (a)                                  | 5            |
| Técnico(a) contratado(a) com bolsa             | 2            |
| <b>Total geral</b>                             | <b>22</b>    |

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

Na data da realização da entrevista, com a finalização dos recursos do PRONIC, o número de estudantes de graduação da incubadora reduziu-se e os estudantes de pós-graduação constituíam-se em maior número. De acordo com os coordenadores, alega-se que há uma alta rotatividade de estudantes de graduação, uma dificuldade de implicação deles no processo de assessoria e, conseqüentemente, uma limitação de desenvolver novos conhecimentos na área.

Para um dos entrevistados, o aluno de graduação passa por um momento de incerteza sobre o seu futuro e isso dificulta o engajamento mais profundo nos projetos de extensão, além de ter uma dificuldade de falta de recursos financeiros. O aluno de graduação, na experiência da incubadora, tende a reproduzir mais o que aprendeu na universidade, como os conhecimentos tradicionais baseados no contexto empresarial, do produzir algo realmente novo em termos de conhecimento.

Por isso, a incubadora tem direcionado sua atenção à pós-graduação. Com os estudantes de pós-graduação é possível desenvolver uma intervenção mais aprofundada e com resultados mais substanciais para os empreendimentos, porque o processo de assessoria aos empreendimentos se relaciona com o objeto de pesquisa dos estudantes, fazendo com que os projetos de pesquisa e de extensão se encontrem.

Quanto aos empreendimentos assessorados durante o período de 2014 e 2016, foram num total de 12 empreendimentos, sendo 5 formalizados como associação e 7 formalizados como cooperativa. Eles se encontram espalhados por 9 municípios: Belo Horizonte, Cachoeira de Minas, Ibirité, Itauna, Poço de Caldas, Ribeirão das Neves, Sabará, Vespasiano e Viçosa.

**Tabela 04 - Tempo de incubação UFG**

| <b>Tempo de incubação</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------|--------------|
| <b>Até 1 ano</b>          | <b>6</b>     |
| <b>de 1 a 2 anos</b>      | <b>1</b>     |
| <b>de 4 a 6 anos</b>      | <b>4</b>     |
| <b>de 6 a 8 anos</b>      | <b>1</b>     |
| <b>Total geral</b>        | <b>12</b>    |

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

A maior parte dos empreendimentos assessorados pelo núcleo possuem um tempo de acompanhamento de até 1 ano. A incubação realizada pelo NAP, diferentemente das outras incubadoras, se configura mais como uma assessoria pontual para desenvolvimento dos

projetos técnicos em engenharia. Após o desenvolvimento do projeto, o NAP acompanha o grupo em outras demandas, mas sem uma frequência sistemática.

É importante notar que apesar do pouco tempo de acompanhamento aos empreendimentos, os integrantes da incubadora acumulam mais de 15 anos de atuação, seja em pesquisa ou extensão com o tema.

O NAP é uma referência na área em Belo Horizonte e apresenta uma intensa articulação com outras entidades e instituições que trabalham na temática de resíduos sólidos, reciclagem e catadores, como o INSEA e o ORIS (Observatório da Reciclagem Inclusiva e Solidária). Possui parceiros públicos e privados na área de economia solidária e recebe recursos e financiamentos para projetos específicos.

### **3.2.3 Metodologia**

A finalidade principal da Incubadora Alter-Nativas de Produção (NAP), na perspectiva da autonomia, vem se consolidando com o propósito de implantar com os catadores processos de produção e trabalho que visam à autogestão dos empreendimentos. Dessa forma Silva et al. (2018) alegam que é necessário reconhecer, nos processos levados a cabo por eles, traços de autonomia, de modo a potencializá-los. E a partir disso, dar início a um processo de negociação entre o saber fazer dos catadores e o conhecimento técnico especializado, com vistas à superação do trabalho alienado, de ambas as partes.

O núcleo trabalha voltado para demandas técnicas de engenharia e de melhorias organizacionais em galpões de cooperativas de catadores de materiais recicláveis, que chegam a partir do Fórum de Economia Solidária, na interação com os empreendimentos ou por outras instituições que atuam no âmbito da coleta seletiva e da economia solidária no Estado de Minas Gerais.

Os integrantes do núcleo buscam desenvolver alternativas tecnológicas que considerem a determinação social das técnicas e que possam contribuir para o desenvolvimento humano-social com vistas a superar as contradições do mundo do mercado e não apenas amenizar as mazelas do capitalismo (SILVA et al., 2018). Fundamentam sua abordagem pedagógica em metodologias participativas, como a pesquisa-ação, a utilização de objetos que fazem a intermediação do diálogo entre os grupos assessorados e os técnicos da

incubadora (por exemplo, uma maquete), na metodologia de projeto participativo e na análise ergonômica do trabalho.

A metodologia da incubadora não segue as etapas ou fases da incubação tradicional (pré-incubação, incubação, pós-incubação) e funciona mais como assessoria contínua e pontual em torno de necessidades identificadas de acordo com as demandas dos cooperados. Neste sentido, aborda assuntos estratégicos e planejados, principalmente vinculados a aspectos que constituem entraves à produção.

Trabalha a partir de uma metodologia que parte de um diagnóstico participativo para identificar os problemas do empreendimento, desenvolvendo modelos em escala dos principais equipamentos, que são feitos em papelão, Lego e em peças de impressão 3D, para facilitar a definição coletiva de *layout* dos galpões, esses instrumentos que permitem uma interface entre técnicos e beneficiários são denominadas pelo grupo como objetos intermediários. A partir desses objetos, os técnicos buscam simular a realidade para a construção coletiva de uma solução e para compreender as necessidades dos catadores e do processo produtivo. Além deles, também se utiliza Entrevistas Coletivas Semiestruturadas, Observação Participante e Análise do Trabalho.

Nos últimos anos, está em fase de desenvolvimento outro método de abordagem, que eles chamam de “incubação ao inverso”. Nesta perspectiva, já não há uma necessidade de diagnóstico, mas uma demanda concreta e clara dos empreendimentos. Diante disso, propõem-se uma imersão no campo, utilizando, dentre elas, uma técnica inspirada na Instrução ao Sósia (ALMEIDA; LIMA, 2017), onde o técnico se insere no processo produtivo dos catadores pedindo instruções aos catadores sobre a rotina de trabalho que deve exercer. Essa estratégia é utilizada com o intuito de entender a realidade do trabalho dos catadores e propor questionamentos, a fim de gerar novas formas de organização da produção.

Esse processo permite, então, uma inversão no processo de incubação, não sendo mais os catadores que participam dos projetos técnicos, mas os técnicos que participam do cotidiano do trabalho dos catadores. Sendo a própria presença do técnico o intermediário para a negociação de uma solução ao problema.

O Núcleo não incide nem trabalha diretamente conteúdos relacionados à gestão interna da cooperativa. Os integrantes do núcleo apontam que a mudança alavancada a partir do

trabalho da incubadora tem favorecido uma maior participação e horizontalidade do empreendimento, resultando num efeito indireto do processo.

De acordo com Silva et al. (2018), a incubadora promove uma ação estratégica, pois ao desenvolver e aperfeiçoar equipamentos e instrumentos – como carrinho porta-*bag*, para coleta na rua e movimentação interna de materiais nos galpões, bancadas (individuais ou coletivas) de triagem e galpões de triagem – estes vão garantir sustentabilidade aos empreendimentos de catadores e suas redes, melhorando a eficiência dos processos de coleta, triagem, prensagem e comercialização que viabilizará os programas de coleta seletiva com inclusão dos catadores.

Por fim, a Incubadora Alter-Nativas não baseia suas ações no espaço da sala de aula, em atividades exclusivas de formação teórica ou ao espaço relativamente protegido de uma “incubadora”. Aposta, para que haja capacitação efetiva, numa exposição direta ao crivo da prática, pois somente assim se pode educar o educador. A incubação acontece, portanto, nos próprios locais de trabalho, e em casos eventuais realiza-se oficinas para socialização de experiências em espaços da universidade.

### **3.3 A Incubadora de Cooperativas Populares da UNESP - ASSIS**

#### **3.3.1 Histórico**

A Incubadora de Cooperativas Populares da Universidade Estadual Paulista situada no Campus e na cidade de Assis, interior de São Paulo, começou suas atividades em 2001, se formalizando apenas em 2006. Os professores que hoje coordenam a incubadora realizavam um projeto de extensão com os trabalhadores desempregados da região para discutir a perspectiva do desemprego e dirimir a questão do sofrimento e da culpabilização do sujeito desempregado, por meio da compreensão da sua trajetória e do contexto social e econômico, buscando alternativas de geração de trabalho e renda.

Nesse caminho, o projeto encontrou e contou com o apoio de outras organizações parceiras que foram fundamentais para viabilizar e transformar as atividades que estavam sendo desenvolvidas. A Cáritas Diocesana de Assis possuía uma boa infraestrutura para o trabalho de reciclagem, pois já tinha realizado um trabalho com catadores da região. Dessa forma, ela cedeu toda a infraestrutura, barracão, máquinas e equipamentos, e os docentes da

UNESP juntos com a Secretaria de Assistência Social do município foram convidar e divulgar o trabalho aos catadores.

O grupo se formou, inicialmente, coletando de forma individual e comercializando em conjunto. E contou com a participação de outros trabalhadores que não eram catadores, mas estavam desempregados, que atuavam na organização do material. E em meados de 2003, o grupo, com o apoio do projeto universitário e de outras organizações, constituiu a Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis de Assis – COOCASSIS (CARVALHO, LADEIA, FELÍCIO; 2016).

Ao tomarem conhecimento do projeto, os gestores públicos dos municípios vizinhos passaram a solicitar assessoria para a organização coletiva do trabalho dos catadores e para a elaboração e implementação de políticas públicas de inclusão de catadores, por meio da Coleta Seletiva Solidária. Além disso, o grupo começou a se aproximar do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, ampliando os rumos do trabalho e promoveu o 1º Encontro de Catadores do Oeste Paulista, realizado na UNESP Assis e onde foi constituído o Comitê Regional de Catadores do Oeste Paulista. Para eles era importante que os catadores estivessem em contato com catadores de outras regiões, fortalecendo a mobilização política e a articulação em rede, pois eles acreditam que “o processo de autonomia dos catadores não passa só pelo empreendimento, passa pela organização deles enquanto categoria... Assim deles não estarem, não serem empreendimento isolados, mas sim deles se reconhecerem e agirem como categoria...” (Coordenadora da Incop-Assis, entrevista concedida em 28/11/2017) .

O grupo da Unesp participava de eventos acadêmicos e científicos sobre Economia Solidária e esse fato possibilitou a articulação com outras ITCPs e o reconhecimento das atividades que vinham realizando como próprias de uma Incubadora. Assim, em 2006, por meio de um edital de financiamento do PRONINC, o grupo que realizava projetos de extensão de assessoria aos empreendimentos, constituiu-se como Incubadora de Cooperativas Populares da Unesp (Incop/Unesp).

Desde o início da sua atuação, a Incop possui um foco principal na incubação de empreendimentos de catadores. E hoje se encontra vinculada ao departamento de psicologia da Faculdade de Ciência e Letras da Unesp - Assis, e colabora com a formação de psicólogos na ênfase de trabalho, subjetividade e Administração do social. O processo começa com



disciplinas teóricas intituladas “Modos de produção, trabalho e subjetividade”, passa pela disciplina “Psicologia e Economia Solidária” e por fim, o aluno de graduação realiza estágio na Incubadora, assessorando o desenvolvimento dos empreendimentos e participando do espaço de supervisão do estágio, que ocorre semanalmente, e tem como objetivo problematizar a prática, teórica e metodologicamente.

### 3.3.2 Membros da incubadora

Um limite identificado pelos coordenadores é a dificuldade de interdisciplinaridade, pois muitos não se aproximam por ser uma incubadora do departamento da psicologia e por haver pouca oferta de cursos de graduação no campus de Assis da UNESP<sup>6</sup>. Nos anos de 2014 a 2016 passaram pela incubadora 54 pessoas, sendo os estudantes dos cursos de Psicologia, História, Geografia, Biologia e Letras. Além deles, também houve a participação de técnicos contratados por bolsa e técnicos administrativos conforme a tabela 05.

**Tabela 05 - Tipo de vínculo com a incubadora**

| <b>Tipo de vínculo com IES/<br/>Incubadora</b> | <b>Total</b> |
|--|--------------|
| <b>Graduando (a)</b>                           | <b>34</b>    |
| <b>Técnico(a) contratado(a) com bolsa</b>      | <b>13</b>    |
| <b>Mestrando (a)</b>                           | <b>2</b>     |
| <b>Professor (a)</b>                           | <b>2</b>     |
| <b>Doutorando (a)</b>                          | <b>1</b>     |
| <b>Técnico (a) da universidade</b>             | <b>1</b>     |
| <b>Outros</b>                                  | <b>1</b>     |
| <b>Total geral</b>                             | <b>54</b>    |

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

Entre os estudantes de graduação na incubadora há duas modalidades, que são: como estagiário e extensionista-bolsista. O estagiário tem carga horária de 60h por semestre e o extensionista 10h semanais. Com o edital do PRONINC 089/2013, executado em 2014 e 2016, foi possível a contratação de técnicos, muitos dos quais ex-estagiários, com acúmulo de experiência mínima de dois anos e dedicação média de trinta horas semanais que alterou significativamente o funcionamento da equipe (CARVALHO, LADEIA, BASOLI, 2016).

<sup>6</sup> O próprio campus de Assis não oferece curso de graduação em todas as áreas de conhecimento, limitando-se apenas a cinco cursos de graduação (Ciências Biológicas, Engenharia Biotecnológica, História, Letras e Psicologia) e programas de pós-graduação nas áreas de Biociências (Mestrado), História (Mestrado e Doutorado), Letras (Mestrado e Doutorado) e Psicologia (Mestrado e Doutorado).

A reduzida carga horária dos estudantes de extensão tem se mostrado como uma dificuldade do processo de assessoria na construção de um bom trabalho de acompanhamento aos grupos. Somado-se a isso, o tempo de estágio necessário para os estudantes é de até dois anos, assim, a cada ano há uma mudança na equipe, com a entrada de novos estudantes e a saída daqueles que completaram os dois anos e optam por não continuar. Essas mudanças geraram uma quebra na relação de confiança que se estabeleceu entre a equipe que vai a campo semanalmente e os empreendimentos, e também com o conjunto de conhecimento construído nesse período, gerando ainda uma perda da apropriação que se tem quanto à realidade que aquele empreendimento vive.

Para se amenizar essas questões e suprir a deficiência nas áreas de ensino, os coordenadores utilizam de algumas estratégias, como: a cada ano, manter sempre ao menos um estudante com mais tempo de trabalho em cada equipe para ajudar na transição; acompanhamento dos coordenadores nas atividades dos grupos que vão ao campo; e articulação com os cursos e incubadoras de outras universidades. Além disso, a própria experiência dos coordenadores com a temática dos catadores e como gestores públicos, tem auxiliado a suprir a falta de pessoal especializado nas áreas que não são de psicologia.

Quanto aos empreendimentos de catadores incubados foram ao total de 9 durante os anos de 2014 e 2016, sendo 5 formalizados como associação e 4 como cooperativas. Esses empreendimentos se espalham por 5 municípios: Assis/SP, Cândido Mota, Maracá/SP, Palmital/SP, Paraguaçu Paulista, Quatá/SP e Rancharia.

**Tabela 06 - Tempo de incubação UNESP**

| <b>Tempo de incubação</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------|--------------|
| <b>de 2 a 4 anos</b>      | <b>2</b>     |
| <b>de 4 a 6 anos</b>      | <b>2</b>     |
| <b>de 6 a 8 anos</b>      | <b>2</b>     |
| <b>mais de 8 anos</b>     | <b>3</b>     |
| <b>Total geral</b>        | <b>9</b>     |

Fonte: Dados da Avaliação do PRONINC 2017

O tempo de incubação variou de 2 a mais de 8 anos conforme a tabela anterior e não há até hoje nenhum empreendimento “desincubado”. A incubadora não estipula um prazo mínimo e nem máximo de incubação. Os coordenadores partem do princípio de que não há a necessidade de desincubar, pois eles veem que os empreendimentos que passaram dois anos

sendo incubados e depois foram desincubados não sobreviveram. Eles acreditam que a assessoria deve acontecer por tempo indeterminado até quando eles quiserem e alegam que cada empreendimento tem dinâmicas distintas ao longo do tempo, tendo fases diferentes e pessoas diferentes. Inclusive pontua sobre o alto *turnover* dos cooperados.

(...)então essa questão da rotatividade nos Empreendimentos de economia solidária no caso de catadores além de se reportar ao quanto o mercado está oferecendo postos de trabalhos formais ele também remete o quanto é que o mercado de reciclados consegue Tá melhor ou pior, mais ou menos favorável para os Empreendimentos de catadores, ne... Sem falar naquelas pessoas que vem, entram e falam "eu não vou trabalhar nesse negócio desse jeito". ... (Coordenador da Incop-Assis, entrevista concedida em 28/11/2017).

### 3.3.3 Metodologia

Os projetos desenvolvidos pela incubadora podem ser agrupados em três grandes aspectos: acadêmico, potencializando a articulação entre ensino, pesquisa e extensão; sociopolítico, estimulando o protagonismo dos trabalhadores; e econômico que se refere a

Apoiar a organização de grupos populares voltados para a geração de trabalho e renda; Produzir e/ou socializar conhecimentos sobre/com/para esses grupos, proporcionando o desenvolvimento da atividade produtiva e a autogestão dos empreendimentos; Estimular e apoiar a articulação dos grupos, em seu campo de atividade, visando à formação de redes, a agregação de valor através do avanço na cadeia produtiva e uma posição mais favorável no mercado; Apoiar na elaboração de contratos, convênios e projetos para a captação de recursos públicos e privados para melhorar sua estrutura produtiva e sua renda (CARVALHO; LADEIA; FELÍCIO, 2012, p. 24).

A incubadora se apoia em referenciais teórico-metodológicos críticos que consideram o homem como sujeito ativo, histórico e social. É parte do princípio que o conhecimento acadêmico não se constitui como verdade única, mas se compõe com os conhecimentos populares, por isso ela busca a produção de sínteses superadoras das contradições históricas, visando à transformação da realidade concreta. Em síntese, os fundamentos pedagógicos que compõem a metodologia de incubação são: metodologias participativas, teorias críticas, educação popular, economia solidária e cooperativismo popular.

Para isso, a incubadora veio construindo ao longo dos anos uma metodologia de assessoria a esses grupos que se centrou, no início da sua atuação, no enfrentamento e problematização, quase que exclusivamente, das demandas que emergiam do cotidiano dos grupos. Apostava-se que dessa maneira seria possível contribuir para que os grupos desnaturalizassem e entendessem a realidade como uma construção social histórica, que

geram determinantes, para assim ser possível produzir mecanismos para que pudessem controlar sua própria realidade.

Então aliada a essas estratégias, ocorriam reuniões semanais de assessoria, que eram os encontros sistemáticos com os grupos para tratarem de diversos assuntos. E dependendo do grupo, as reuniões ocorriam com todo o empreendimento ao mesmo tempo ou com grupos separados, em um momento com o conselho fiscal, em outro com o conselho de Administração ou ainda com o “grupão”. Nos encontros de assessoria eles perceberam a necessidade de reunir com esses diversos grupos que existiam na cooperativa, pois essa forma de trabalho tem a intenção de que as instâncias compreendam seu papel, possam exercitá-lo de forma adequada e construam ferramentas.

Além das reuniões e visitas semanais, a incubadora também incluiu na sua metodologia a elaboração de capacitações e oficinas temáticas de acordo com as demandas levantadas e percebidas. Assim, os espaços de capacitação abordavam os principais temas e estratégias: Capacitação administrativa, Capacitação para produção e comercialização, Capacitação para o Movimento de Economia Solidária, Capacitação de lideranças, Círculo de Cultura, Oficinas de Planejamento e Ações Culturais (INCOP/ASSIS, 2013).

Também se registrou a intermediação das relações com o poder público e outras instituições, bem como a organização política destes trabalhadores. Assessorando gestores na elaboração e implementação de políticas públicas de inclusão produtiva e atuando, ativamente, nas atividades de fomento à Economia Solidária em nível regional e estadual.

Em dado momento, percebeu-se que a metodologia praticada apresentava uma limitação para pensar o empreendimento a médio e longo prazo. Uma vez que a própria prática de trabalho dos catadores, de acordo com a percepção dos coordenadores, tem se mostrado como muito mais voltada para o imediatismo das ações e a dimensão prática da atividade. Os coordenadores acrescentam ainda que a precariedade da vida desses grupos é um obstáculo a um planejamento de longo prazo, conforme o trecho a seguir:

Cabe reconhecer que a preocupação dos trabalhadores tende a se instalar na dimensão prática de sua atividade, tornando cansativo e, às vezes, pouco produtivo o momento de pensar sobre o trabalho efetivado. É preciso, por conseguinte, viabilizar a produção de sentido nesses espaços, uma vez que o pensar não é valorizado nem reconhecido como parte do trabalho (Carvalho et al., 2016, p. 115).

Diante dessa reflexão crítica da realidade dos catadores e a necessidade de construir processos de planejamento para médio e longo prazo que pudessem subsidiar os grupos nos

seus planos de desenvolvimento e sustentabilidade, levou-se a construção da ferramenta que hoje eles nomeiam como “Roteiro de Identificação da Situação Atual das Associações e Cooperativas de Catadores e Catadoras – RISAAC”.

De acordo com os dados da entrevista, essa ferramenta foi inspirada na experiência de assessoria da incubadora, na realidade dos empreendimentos e no Diagnóstico Rápido Participativo elaborado pelo professor José Roberto da Universidade Federal de Lavras para empreendimentos da reforma agrária. A ferramenta foi elaborada com a intenção de auxiliar as associações e cooperativas de catadores a proporem um plano de trabalho a partir de um diagnóstico participativo de sua situação atual. Foi criado em três anos com a participação de representantes dos empreendimentos da região do Oeste Paulista. Ele tem como objetivos:

- a) Identificar a situação atual da Associação ou Cooperativa;
- b) Buscar alternativas para a superação dos desafios cotidianos;
- c) Construir propostas para o desenvolvimento sustentável do empreendimento;
- d) Fazer um plano de trabalho que oriente as ações do grupo;
- e) Contribuir para o fortalecimento do grupo.

O processo de construção foi se dando a cada encontro/oficina de planejamento com os grupos de catadores. Nas equipes de elaboração e de aplicação também tinha a participação de um representante dos catadores. Esses davam feedback quanto à construção do instrumento, principalmente sobre a linguagem, como, por exemplo, se permitia a compreensão. “E saiu muitas sugestões e possibilidade do que podia ser mudado, uma das catadores em uma oficina declarou que aquele instrumento parecia uma prova e que ela não conseguia entender” (Ex-integrante da Incop-Assis, entrevista concedida em 29/11/2017).

Com o processo foi possível chegar a três grandes dimensões que são importantes para o desenvolvimento de um empreendimento de catadores. Essa separação em dimensões é utilizada como um recurso didático, porque na prática elas se integram. São eles:

**Quadro 02 – Estrutura da Ferramenta RISAAC**

| Eixo Temático                           | Tema  | Subtema  |
|---|---|--|
| I. Gestão do Processo Produtivo         | A. Comercialização e Renda                      | 1. Origem dos materiais processados no empreendimento;                               |
|   |   | 2. Quantidade de material coletado e comercializado;                                 |
|   |   | 3. Como e com quem comercializa;   |
|   |   | 4. Renda de cooperadas e cooperados;   |
|   | B. Processo Produtivo                           | 1. Espaço físico utilizado;  |
|   |   | 2. Veículos existentes;  |
|   |   | 3. Equipamentos existentes;  |
|   |   | 4. Avaliação do processo produtivo;  |
| II. Gestão Administrativa e Democrática | A. Gestão Administrativa e Legalidade           | 1. Formalização e manutenção da legalidade e do empreendimento                       |
|   |   | 2. Registro administrativo e contábeis;  |
|   |   | 3. Pagamento da Previdência Social;  |
|   |   | 4. Fundos e/ou Benefícios mantidos pelo empreendimento.                              |
|   | B. Gestão Democrática e Participativa           | 1. Gestão Democrática;   |
|   |   | 2. Saúde no Trabalho;  |
|   |   | 3. Formação / Capacitação das associadas e associados;                               |
|   |   | 4. Relação entre membros do empreendimento.  |
| III. Relação Externa                    | A. Comunidade Local e Poder Público             | 1. Autonomia na gestão;  |
|   |   | 2. Apoios e parcerias;   |
|   |   | 3. Acesso a políticas públicas;  |
|   |   | 4. Comunicação com o poder público (Prefeitura, Câmara Municipal);                   |
|   |   | 5. Comunicação com a comunidade;   |
|   |   | 6. Interesse pela comunidade;  |
|   |   | 7. Trabalho educativo com a população.   |
|   | B. Movimento dos catadores e Economia Solidária | 1. Participação no Comitê Oeste Paulista e em ações de cooperação com outros grupos; |
|   |   | 2. Comercialização em rede;  |
|   |   | 3. Envolvimento com a Economia Solidária.  |
|   |   |  |

Fonte: Carvalho, Ladeira, Basoli, 2016, p. 38

Assim, em Gestão do Processo Produtivo – discute-se e avalia as condições e ações existentes referentes ao processo de organização do trabalho, abordando diretamente a Comercialização e Renda e os Meios de Produção. Em Gestão Administrativa e Democrática trata-se das ações e das condições da gestão do grupo, como a formalização, transparência e participação das associadas e associados na organização e na realização do trabalho, sendo dividido entre Gestão Administrativa e Legalidade e Gestão Democrática e Participativa. E em Relação Externa aborda-se as ações e condições de relacionamento com outros grupos de

catadores e catadoras, com entidades, órgãos públicos e com a sociedade civil, dividindo-se em Comunidade Local e Poder Público e Movimento dos Catadores e Economia Solidária.

Inspirados no método de utilização de cores para avaliação utilizado pelo MNCR, a cartilha também adota esse método para avaliar a situação do empreendimento de acordo com cada subtema, assim, verde são para questões e subtemas que estão ótimos, amarelo para os que estão mais ou menos e vermelho para os que estão ruins. Ao final, o roteiro propõe também a construção de um plano de trabalho, com estipulação do(s) responsável(s) e prazo.

A cartilha investe numa linguagem sucinta e objetiva, com imagens e divisão por cores para cada tema e assunto<sup>7</sup>.

Por ter sido a síntese das oficinas de planejamento, o RISAAC tem como intenção ser um material de fácil acesso aos empreendimentos e assessoria, podendo ser aplicado integralmente ou parcialmente, mas em qualquer caso com as devidas adequações ao contexto do empreendimento.

Um dos impactos relatados com o instrumento foi: maior percepção sobre a situação do empreendimento, conquista de maior autonomia dos cooperados diante do conselho de Administração, fortalecimento da relação de parceria e confiança com a incubadora.

A relação de confiança que a incubadora tem com os grupos, boa parte vem da história de assessoria que a gente fez parte da formalização de todos<sup>8</sup> os grupos desses de catadores, então é fruto de uma história que existe e o RISAAC faz parte dela, de ter essa construção conjunta com eles também de uma ferramenta (Ex-membra da Incop-Assis, entrevista concedida em 29/11/2017).

No entanto, apesar da construção participativa da ferramenta, há uma dificuldade ainda dos catadores se apropriarem dela no dia a dia, principalmente as lideranças. Para os membros da incubadora se não houver um apoio e reconhecimento das lideranças locais acerca do instrumento, pode ser mais difícil que esse instrumento seja apropriado pelo empreendimento como um todo. Há cooperados que participaram do processo de aplicação e elaboração que se apropriam da ferramenta, mas não tiveram poder para aplicá-la no empreendimento.

Porque daí tem essa relação entre eles ali, tem as grandes lideranças regionais que se elas não validarem isso, se ela não validarem essa ferramenta como uma ferramenta de gestão, talvez perca muito o RISAAC. Então talvez seja um trabalho delicado que ainda tem que ser feito, que envolve outras esferas entre os catadores, que envolve

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/146746>>.

<sup>8</sup> O trabalho com os catadores começou, em alguns casos, com a demanda do poder público para regularizar a questão dos lixões, dos aterros e catadores que trabalhavam lá. Então muitos dos grupos assessorados são acompanhados desde o início da sua constituição. A criação da cooperativa é acompanhada com um diálogo com os poderes públicos da região

as organizações regionais deles e então um trabalho de formiguinha ainda a ser feito (Ex-membra da Incop-Assis, entrevista concedida em 29/11/2017).

### **3.4. Análise das contribuições das incubadoras para a gestão**

Com a análise das entrevistas, pode-se afirmar que o processo de incubação e assessoria é um processo contínuo de educação para a organização solidária e para incubadoras. A Incop/Assis busca com a incubação desenvolver novos processos de subjetivação, para saírem do modelo atual de organização do trabalho, que de acordo com a perspectiva adotada por eles, leva à subordinação de um pelo outro, pois, ou você determina para o outro ou você é determinado pelo outro.

Um dos coordenadores da Incop/Assis sinaliza que na teoria a gestão preconizada pela incubadora é orientada pela autogestão, mas que na prática ele observa que as pessoas trazem consigo uma experiência de trabalho do modo de produção capitalista, no qual sempre tem alguém que vai dizer para o outro o que ele deve ou não fazer. E isso é levado para a organização da cooperativa.

A gente encontra muita dificuldade nessa gestão e na autogestão porque as pessoas trazem as suas subjetividades para dentro do empreendimento, [...]E isso é complicado, porque é um aprendizado que tem que acontecer durante o processo. E esse aprendizado é para os dois lados, tanto para aquele que se coloca no lugar do gestor, quanto pra aquele que se coloca no lugar de trabalhador, que às vezes não se sente com direitos, né, de questionar, de cobrar de discordar, e muitas vezes se coloca num lugar de submissão, então é uma relação que era pra quebrar a contradição, mas que acaba reproduzindo essa contradição (Coordenador da Incop-Assis, entrevista concedida em 28/11/2017).

Essa situação tem estreita relação com as ponderações de Rothschild e Whitt (1986, apud FARIAS, 2009) quanto aos limites e obstáculos à democracia organizacional. Para esses autores, muitas pessoas chegam nas cooperativas ou nos empreendimentos produtivos coletivos com hábitos e valores não democráticos, sendo necessários processos educativos que ajudem no desenvolvimento de uma consciência e um comportamento democrático.

Com vista a esse objetivo, verificou-se que as incubadoras têm promovido intervenções e ações nesse sentido, seja com cursos e formações sobre cooperativismo e economia solidária, conforme relatado pela Incubadora Social da UFG e pela Incop/Assis, seja com metodologias e técnicas que promovam e exercitem valores e hábitos democráticos, com o desenvolvimento das Oficinas Práticas de Autogestão pela Incubadora Social da UFG, ou ainda com o desenvolvimento de projetos técnicos de engenharia para o processo produtivo que buscam contemplar a autogestão, conforme a Incubadora NAP.



Essas formações com vista ao desenvolvimento de novos valores e hábitos precisam reconhecer a especificidade dos grupos de catadores, que são marcados por relações de trabalho precárias, com intensa subordinação aos compradores intermediários e forte relação de competição, muitas vezes herdadas das relações vivenciadas nos lixões. Como também os processos históricos de vulnerabilidade social e econômica desses grupos. Nesse sentido, verificou-se que os processos educativos desenvolvidos pelas incubadoras buscaram contemplar esses aspectos, criando práticas que permitissem a compreensão, com materiais e técnicas pautadas por linguagem audiovisual, imagens, objetos e oralidade. Além de buscar uma valorização dos saberes desses trabalhadores estabelecendo trocas de conhecimento.

Nas metodologias utilizadas pelas incubadoras percebe-se a existência de espaços de diálogos com os grupos, seja com todos os cooperados ou membros, seja especificamente com o conselho administrativo e/ou conselho fiscal. Na Incop/Assis esses espaços, chamados de encontros sistemáticos, constituíram-se como momentos de problematização sobre a realidade em busca de novos modos de atuação, como momentos de planejamento e formação. Já na Incubadora Social da UFG, esses espaços se caracterizaram, principalmente com as OPA's. Assim, as incubadoras buscaram promover a participação criando os espaços e a prática de diálogo dentro dos empreendimentos.

Já a Incubadora do NAP utilizou de métodos diferentes para promover a participação e autogestão dos processos produtivos. Na metodologia elaborada por eles, é característica a criação de um espaço de discussão da técnica utilizando objetos e processos intermediários que viabilizassem negociação entre trabalhadores e técnicos sobre as determinações técnicas. Além de processos de imersão e questionamentos sobre e nos cotidianos de trabalho.

Assim como a confiança passa a ser reconhecida como um elemento fundamental nas relações de gestão de um EES (CALBINO, 2016), a relação de confiança foi fato preponderante para o desenvolvimento do trabalho das três incubadoras. Todas relataram que o vínculo de confiança construído com os grupos de catadores foi um elemento importante para o desenvolvimento da assessoria, das ferramentas e das resoluções de conflitos ou impasses. Assim, diferentemente de uma consultoria, em que se preza pelos aspectos técnicos ou a capacidade de resultados econômicos do processo, as incubadoras são escolhidas pelos empreendimentos por aspectos substantivos da relação.

Uma das primeiras preocupações é você estabelecer vínculo de confiança é você conquistar a confiança do pessoal é você ter [...] condições de se apresentar, deles se

envolverem, de começar a criar processos de motivação... sem isso não adianta nada (Coordenador da Incubadora Social, entrevista concedida em 04/12/2017).

A relação de confiança que a incubadora tem com os grupos, boa parte vem da história de assessoria que a gente fez parte da formalização de todos<sup>9</sup> os grupos desses de catadores, então é fruto de uma história que existe e o RISAAC faz parte dela, de ter essa construção conjunta com eles também de uma ferramenta (Ex-membra da Incop/Assis, entrevista concedida em 29/11/2017).

A gente só vai entrar lá porque hoje as duas partes confiam na gente... A operação e a coordenação estão em choque mas ambas confiam na gente para ser um mediador possível Membro do NAP, entrevista concedida em (01/02/2018).

Verifica-se ainda que há dois grandes ganhos desses espaços de diálogo criados pelas incubadoras, uma é quanto aos processos de comunicação, tanto no estímulo a prestação de contas, como no incentivo a comunicação sobre os problemas enfrentados no cotidiano.

A organização do trabalho no empreendimento de economia solidária requer a existência de um fluxo de informações que permita, inclusive, que em seu funcionamento sejam contemplados os acordos coletivos estabelecidos interna e externamente. A contratação de serviços de coleta seletiva pela Prefeitura exemplifica essa importância, já que deve ser tratada como de interesse e responsabilidade do coletivo implicando o necessário conhecimento pleno dos compromissos contraídos, em nome do grupo, pelo Conselho de Administração (CARVALHO et al., 2016, p. 116).

O outro é quanto à possibilidade de criar novas técnicas e metodologias de gestão adequadas às necessidades de cada empreendimento. Os EES por serem pautados pelos princípios da autonomia e da liberdade e por conseguirem concretizar espaços de participação acabam por decidir sobre os modos de gestão que melhor se adequam às suas necessidades e características, sendo mais difíceis estabelecer padrões e prescrições universais para o desenvolvimento dos empreendimentos (CALBINO, 2013; AGUIAR, 2007). Assim foi possível identificar no relato das incubadoras, casos em que os empreendimentos conseguiram propor novos modos de controle, inclusão e organização da produção, muitas vezes permeados de uma racionalidade substantiva.

Há um caso em que o empreendimento chegou a uma dinâmica de produção pautada na complementaridade das capacidades de trabalho de cada pessoa, onde quem não conseguia produzir a meta de “N” bags, fazia N-1, mas complementava com uma habilidade para a

---

<sup>9</sup> O trabalho com os catadores começou, em alguns casos, com a demanda do poder público para regularizar a questão dos lixões, dos aterros e catadores que trabalhavam lá. Então muitos dos grupos assessorados são acompanhados desde o início da sua constituição. A criação da cooperativa é acompanhada com um diálogo com os poderes públicos da região

limpeza, sem detrimento do recebimento. Alguns empreendimentos conseguiram criar novas estratégias para férias e licenças saúde (principalmente nas organizações que ainda não conseguiam pagar os tributos necessários), outros conseguiram o estabelecimento de normas e regimentos específicas sobre as formas de trabalhar e as metas a alcançar. Ainda que quantificar o trabalho e propor modos de remuneração coerentes e justos seja uma dificuldade para os empreendimentos e para as incubadoras, algumas incubadoras relataram diversas formas de remuneração praticadas pelos empreendimentos, que obedeciam a vários critérios para remuneração, para além da remuneração por produção.

Na Incubadora Social da UFG, essas “inovações” foram viabilizadas principalmente pelo método da OPA e pelo “Combinou, tá combinado”. Em um dos seus relatórios, eles destacam a questão da especificidade dos empreendimentos:

Apesar de existir uma tendência à padronização dos procedimentos administrativos, cada cooperativa possui características próprias. Essas particularidades foram observadas e admitidas em cada ação, desde o início, pela formação e capacitação para o trabalho coletivo até as definições de estratégias de gestão, com vistas ao entendimento e à prática de processo de decisão compartilhada a legitimar suas organizações autogestionárias como verdadeiros empreendimentos econômicos solidários (INCUBADORA SOCIAL/UFG, 2018).

Já para o NAP, as questões da não padronização junto com a racionalidade substantiva dos modos de organização se apresentaram como um desafio complexo a ser entendido e incorporado nas soluções técnicas. O professor coordenador do Núcleo, em entrevista, afirma que as noções de solidariedade são distintas em cada associação e que elas se reproduzem em cada organização nas condições que são possíveis. Assim, ao longo do processo de acompanhamento aos empreendimentos foram percebendo que para que houvesse um ganho ou aumento da solidariedade era necessário mudar as condições do trabalho, e não necessariamente esperar que a solidariedade dos grupos mudasse a forma de trabalho.

Percebia-se que os equipamentos e máquinas ao mesmo tempo em que carregam um forte simbolismo, também são determinantes para a organização da produção. Por exemplo, o carrinho de coleta predisponha um trabalho individual, algo que com a introdução do caminhão altera, mas ainda não modifica necessariamente o trabalho dentro do galpão e nem as formas de remuneração, que podem continuar sendo individuais. Outro caso vivenciado por eles foi com o desenvolvimento de um protótipo de esteira, em perceberam que para além do projeto técnico, ela trazia outras questões:

[Ela] já não comporta mais um pagamento individual.... Aí tem que ser coletivo e vão surgir problemas de como organizar a participação na esteira, de horário de trabalho, de intensidade, de dedicação etc que a gente tem que tratar.... (Coordenador do NAP, entrevista concedida em 01/02/2018).

Assim, com o exemplo da esteira é possível perceber que o controle da produção nas cooperativas de catadores ganha uma conotação de regulação e envolve um processo de negociação e confiança, em que os critérios deixam de ser apenas objetivos e econômicos e passam também a ser subjetivos, conforme esclarece Calbino (2013). Os integrantes da Incubadora do NAP relatam que os critérios para controle dos tempos da esteira passam por vários motivos. Há as paradas para ir ao banheiro, para dar vazão ao acúmulo de material de uma das cooperadas, para fumar, ou ainda porque tá fazendo “corpo mole”. Assim, o controle do trabalho, passa por um controle do grupo sobre o trabalho do outro e para ir a frente precisa passar pela avaliação e confiança do grupo, que decidirá (ou pressionará) para ligar ou desligar a esteira.

Percebe-se também, que em algumas cooperativas, esse laço de confiança ainda é frágil para poder acreditar no cansaço (ou não) do outro. Assim, a introdução de uma esteira de trabalho ao mesmo tempo em que pode trazer ganhos para a capacidade de triagem do empreendimento, também pode gerar tensões e conflitos no relacionamento entre os trabalhadores que precisam ser pensados juntos.

A mudança na organização do trabalho junto com os catadores também foi afetada pela tensão entre as racionalidades, substantiva e utilitária. Um dos casos relatados pela incubadora do NAP que ilustra essa visão é que no início dos trabalhos do Núcleo, de acompanhamento aos catadores, em dada cooperativa, estava sendo desenvolvido um modelo de logística de coleta para otimizar e racionalizar as rotas de coleta do caminhão deles. No entanto, foi um modelo que não foi utilizado pelos catadores.

E pouco a pouco a gente foi entendendo que as razões que definiam a rota não eram puramente em razão da rentabilidade econômica de eficiência, mas tinha outros critérios que do ponto de vista nosso eles são irracionais, são ineficientes, por exemplo, alguém telefona e quando a pessoa chega lá tem 5 kg de material e eles deslocaram o caminhão para fazer/mudar uma rota para pegar uma coisa que era tipo um saco... Mas a gente não oferecia solução para isso, né?... Como lidar com essa mobilização espontânea da população que oferecia o seu material e criavam um compromisso um vínculo com os catadores que eles tinham dificuldade de dizer não e até hoje eles têm essa dificuldade. (Coordenador do NAP, entrevista concedida em 01/02/2018).

As considerações sobre essa outra racionalidade e as noções de solidariedade não entravam no problema e na solução técnica, e assim, as ferramentas propostas acabavam inoperantes e sem resolver o problema deles. Dessa forma, é possível afirmar que não são apenas as assessorias que criam novos conhecimentos ou uma visão crítica da Administração. A razão substantiva está presente também nos coletivos de trabalhadores sem patrões que podem apresentar elementos não esperados pelas assessorias. E reconhecer essa outra dimensão para as elaborações técnicas incorporando e criando uma noção de eficiência ainda é um processo em construção pela Incubadora do NAP.

A própria noção de eficiência no contexto dos catadores ganha novos contornos que precisam ser aprofundados, corroborando com os questionamentos levantados por Rutkowski (2009). O professor coordenador do NAP afirma que eles buscam desenvolver um conceito e prática de eficiência global, uma vez que a eficiência se refere a diversos fatores e variáveis, não sendo possível afirmar que há um caminho único de eficiência.

Assim, hoje eles não conseguem e não podem afirmar qual o tipo de caminhão mais eficiente, se um caminhão baú ou um caminhão compactador, porque dependerá do contexto e de outras variáveis. Com o primeiro, enquanto está havendo a coleta, um cooperado pode ficar dentro do caminhão fazendo a separação, enquanto que um caminhão compactador que é considerado mais econômico pela engenharia só é mais econômico num estudo comparativo de custo de transporte, numa relação km x toneladas transportadas, porque o caminhão compactador transporta toneladas, ou ainda numa abordagem tempo x pessoas para descarregar o caminhão. No entanto, utilizando o critério de conservação do material, o baú seria mais eficiente.

Abordando os aspectos jurídicos que envolvem a formação de um empreendimento coletivo, é possível perceber que as incubadoras buscam conciliar a legislação com uma prática de autogestão. Apesar de pautarem-se pela igualdade, os empreendimentos de catadores normalmente são formatados pelas prescrições legais e jurídicas do cooperativismo, que exigem que as cooperativas se organizem em conselho fiscal e administrativo. Os integrantes dos conselhos são eleitos pelos cooperados e possuem um poder de gestão. É comum ainda que o conselho de Administração seja formado pelos cargos de presidente e vice-presidente ou diretor. Além de prestar contas, cuidar dos documentos e dos processos

participativos, como assembleias, reuniões, atas, é ele quem se torna responsável juridicamente pela cooperativa.

Já o conselho fiscal seria quem representaria os interesses de todos os integrantes, exigindo do conselho de Administração a prestação de contas, a assembleia, e cobrando as estruturas democráticas. Seria um grupo que faria a intermediação entre o conselho administrativo e os outros cooperados.

Diante desse contexto, pode-se observar que o esforço das incubadoras analisadas se constituiu em prover que essa estrutura legal chegasse ao limite da democracia representativa possível dada essas condições. Tanto a Incop/Assis e a Incubadora Social da UFG promoveram formações e métodos específicos que visassem à orientação dos conselhos administrativos e fiscais para que cumprissem com as suas funções de promoverem um espaço realmente democrático, e não centralizassem as informações e decisões em si.

As incubadoras veem como possível o modelo de democracia representativa para a construção da autogestão, mantendo as instâncias exigidas por lei, com o mesmo nome inclusive, mas trabalhando para que elas funcionem como o prescrito para o conselho administrativo e fiscal.

Eu acho que é necessário até [a constituição em conselhos], claro se ele for representativo de fato, se ele for eleito democraticamente e se o grupo se sente representado por ele. Mas acho que não elimina aí o fato de todos ali possam ser trabalhadores autogestionados, que participam direto e ativamente das decisões, que estejam apropriados e empoderados nesse processo e que reconheçam nessas figuras representativas a sua representação autêntica (Ex-membra da Incop-Assis, entrevista concedida em 29/11/2017).

Apesar de manter a nomenclatura das organizações capitalistas tradicionais, ao contrário do que propõe Calbino (2013), as incubadoras buscam desenvolver um novo comportamento para os cargos de gestão. Assim, nos materiais desenvolvidos para os cursos é possível perceber um discurso de diferenciação entre um líder e o chefe, buscando associar o cargo de presidente a atitudes e comportamentos de liderança, responsabilidade, honestidade, respeito, conhecimento sobre o trabalho.

Já a Incubadora do NAP, reconhece essa estrutura e busca promover a autogestão pela democratização do processo produtivo. Assim, pela técnica da imersão, é possível ganhar mais confiança do operacional, sem ficar a mercê da autorização ou demanda da coordenação para dizer quais são as demandas e possibilidades da cooperativa. Além de possibilitar que o próprio operacional tenha mais apropriação sobre o processo produtivo.

É importante destacar que os empreendimentos apesar de pautarem sua atuação pelos princípios da Economia Solidária e do cooperativismo, é preciso também atender a legislação que regula as atividades comerciais, que normalmente, tende a entender a cooperativa como uma empresa. Assim, há uma exigência contábil dos empreendimentos que tem se tornado um grande problema para a maioria.

Dentre as incubadoras pesquisadas, a Incubadora Social da UFG foi a que mostrou maiores avanços sobre as formulações contábeis das cooperativas. Visando dar conta da necessidade de prestação de contas aos órgãos e entidades externas e promover métodos de controle dos cooperados sobre suas finanças, a incubadora construiu o método da Contabilidade Pedagógica. Baseando-se na prática com os catadores, percebeu-se que não dava para fazer um plano de contas contábil nos moldes tradicionais, porque os empreendimentos encontravam diversos entraves, que vão desde a compreensão dos catadores a legislação descontextualizada.

Dessa maneira, o método consistiu em orientar os cooperados de forma simples sobre alguns fatos contábeis e gerenciais de modo que fosse de fácil acesso a todos e que permitisse o entendimento sobre os principais itens da contabilidade que são úteis para a gestão do empreendimento. Além disso, dado o alto índice de rotatividade nos empreendimentos, buscava-se fazer as formações com todo o grupo, e utilizavam estratégias de “popularização” das nomenclaturas contábeis.

A assessoria sobre a gestão dos empreendimentos também resgatou a noção de gestão como prática social que ocorre no cotidiano das relações, considerando a informalidade como método (AGUIAR, 2007; ROTHSCHIL; WHITT, 1986 apud FARIAS, 2009; CALBINO, 2013). Tanto na Incop/Assis como na Incubadora Social previa-se e reservava-se um momento da informalidade. Na primeira, aconteciam conversas fora dos momentos formais de incubação, no qual uma pessoa do empreendimento buscava (“acantonava”) alguém da incubadora para falar sobre questões diversas ou queixar-se sobre a cooperativa ou companheiros (“frustrações e inquietações”). Ao mesmo tempo em que os integrantes buscavam acolher as falas para reflexão e debate posterior, entendia-se que esse era um sinal de confiança que os catadores possuíam com a incubadora. E a Incubadora Social entendia esses momentos como um momento para que os cooperados pudessem se colocar, principalmente, com aqueles que não conseguem se colocar nos espaços coletivos.

Então esse acompanhamento é um momento de informalidade, é o momento que você vai lá na cooperativa sem reunião, sem marcar, sem nada... inclusive sem marcar o horário, nem dia, tipo um imprevisto. É o momento que você vai perambular lá, conversar com um, conversar com o outro e aí que surge... Quando você pisa na cooperativa o cara já te puxa pelo braço e fala. (Coordenador da Incubadora Social, entrevista concedida em 04/12/2017).

Já a Incubadora do NAP passou a entender os momentos de informalidade como parte do trabalho dos catadores. Eles exemplificam citando que há uma relação entre os catadores e os moradores, que quando passam, eles param para conversar, tomar um café, trocar uma ideia. E que isso necessariamente não é uma atividade paralela ao trabalho, mas ela faz parte do trabalho. “*O conversar é também trabalhar*”. E o ato de conversar faz com que o trabalho de coleta seja realizado de uma maneira melhor.

Com exceção da parte “jurídica-burocrática-contábil”, que concede pouca margem de adequação e inovação, pois está submetida à legislação brasileira, pouco ou quase nada se verificou de aplicação das metodologias e técnicas de gestão das empresas tradicionais nos empreendimentos de catadores. Foi possível verificar, de acordo com as falas dos entrevistados, que as soluções técnicas e metodológicas encontradas para a gestão dos empreendimentos eram adequadas às especificidades de cada cooperativa, que apesar de semelhantes, buscavam seus próprios caminhos para se organizar.

Com a sistematização das experiências é possível destacar ainda uma inovação quanto às áreas funcionais da Administração. Tradicionalmente, concebe-se a divisão dos processos administrativos em: marketing, recursos humanos, logística, financeiro. No entanto, com base na elaboração do RISAAC, nas organizações de catadores as áreas funcionais tendem a se deslocar para: Gestão do Processo Produtivo, Gestão Administrativa e Democrática e Relações Externas.

Quanto aos aspectos teóricos, todas as incubadoras buscaram desenvolver os princípios da autogestão, da economia solidária e do cooperativismo. Reconhecendo e promovendo noções de solidariedade na organização do trabalho, incorporando os aspectos substantivos e regulando a tensão entre as diversas lógicas que perpassam o empreendimento.

Por fim, a questão do tempo se revelou de extrema importância na organização dos empreendimentos solidários de catadores e dos seus processos democráticos. Por um lado, identifica-se que a estratégia em comum entre as três incubadoras refere-se ao fato que todas as incubadoras analisadas têm em média dez anos de atuação com o tema ou possuem



pesquisadores e extensionistas na equipe com tempo maior de dedicação a área, o que possibilitou o desenvolvimento do vínculo atual com os grupos incubados. E mostraram ser elementos importantes para gerar contribuições relevantes para a gestão desses empreendimentos.

Além disso, é importante destacar que há uma tendência de mudança na concepção de “incubação de empreendimentos solidários”. Na Avaliação do PRONINC (SOLTEC/UFRJ, 2017) já se identificou que a sistematização das metodologias de incubação com início, meio e fim bem delimitados (ou seja, com um período de pré-incubação, incubação e desincubação) tem perdido aderência em contraposição a um processo de assessoria contínua ou pontual.

Diante desse cenário, das três incubadoras entrevistadas, a Incop/Assis e a Incubadora Social da UFG não tinham “desincubado” nenhum empreendimento até o momento e o NAP atuava de forma mais pontual, com desenvolvimento de projetos específicos de acordo com a demanda. Assim, a própria prática das incubadoras já sinaliza hoje um rompimento com a concepção tradicional de incubação tecnológica, que prevê um tempo específico para a formação e “amadurecimento” da empresa.

Questionar o tempo de incubação/assessoria aos empreendimentos torna-se uma questão pertinente, uma vez que remete aos novos modos e concepção de gestão empreendida por esses grupos. Além de refletir sobre as necessidades e tempos de amadurecimentos dos grupos assessorados.

Ainda de acordo com a percepção dos entrevistados, o processo de tomada de decisão da cooperativa de catadores é mais lento e mais difícil, a capacidade de entendimento do trabalho cooperado pelos catadores também leva tempo. No entanto, quando a decisão coletiva é tomada, eles percebem que ela tende a ser mais madura. E, hoje, o próprio poder público já reconhece essa necessidade do tempo.

Mesmo considerando os avanços verificados na assessoria com as incubadoras, percebe-se a necessidade de continuidade dessa atuação, pois a organização de catadores em cooperativas, assim como os programas de coleta seletiva, ainda são incipientes e carecem de formação continuada, acompanhamento e orientações técnicas para organização, planejamento e execução, por se tratarem de fenômenos que requerem tempo para amadurecimento das práticas, criação e fixação de conhecimentos específicos, os quais,

normalmente, não são tratados pelos agentes de fomento, sejam públicos ou privados, de forma adequada.

## 4. Conclusão

Diante de uma Administração funcional, burocrática e gerencialista, pouco se pode aproveitar para o desenvolvimento de alternativas que visam construir uma sociedade pautada por novas formas de sociabilidade e reciprocidade. Em busca de novos conhecimentos, as ITES se constituíram ao longo dos anos, como espaços profícuos para o desenvolvimento de tecnologias sociais que contribuem para a sustentabilidade e viabilidade de outra economia.

Abordando as experiências dos empreendimentos econômicos solidários, especificamente dos empreendimentos de catadores de matérias recicláveis, percebe-se que os desafios de gestão tendem a se complexificar, pois além da necessidade de viabilidade financeira, esses espaços precisam cuidar da gestão participativa e dos aspectos não econômicos, como perceber a organização como um espaço de inserção social dos catadores, que precisa proporcionar melhores condições de trabalho e de vida, conciliando os diversos interesses dos membros com os da produção.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho teve como objetivo analisar quais as contribuições das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária para o campo de conhecimento da Administração com base na gestão de empreendimentos econômicos solidários.

Mostrou-se como uma limitação do procedimento metodológico adotado nesta pesquisa a entrevista apenas com membros das incubadoras, excluindo-se a abordagem aos EES de catadores, suas percepções e os resultados efetivos dos procedimentos criados para os empreendimentos. Assim, essa limitação acarretou numa análise parcial da realidade dos empreendimentos solidários, sendo necessário para aprofundamento abordar os resultados da prática de incubação pela percepção dos membros empreendimentos, levantando que novos modos de gestão foram desenvolvidos a partir das assessorias.

A decisão por buscar incubadoras com larga experiência e tempo de atuação na área, indicando uma tendência para inovações no processo de assessoria, não se configurou como uma limitação, mas como um recorte que não pretende se generalizar. Sendo oportuno abordar em próximas pesquisas sobre o tema, incubadoras com menos tempo de experiência e/ou de outro ramo de atuação.

De acordo com o referencial teórico, foi possível também constatar que a Administração construiu-se ao longo dos anos em função da manutenção de uma estrutura hierárquica e de dominação, sendo as escolas e teorias da Administração respostas históricas às necessidades específicas do sistema econômico e social. No entanto, com os resultados da pesquisa empreendida neste trabalho, é possível perceber que a atuação das ITES contribuiu para uma nova concepção de gestão de empreendimentos.

Enquanto a Escola Clássica buscou reunir os conhecimentos tradicionais dos operários da indústria para classificá-los, tabulá-los e transformá-los em normas, leis, fórmula e metas que objetivavam a eficiência da força de trabalho para o dono da indústria. A experiência das incubadoras demonstrou utilizar a sistematização e organização do conhecimento dos catadores para promover a viabilidade econômica e social do empreendimento, além de desenvolver e compartilhar esses conhecimentos nos espaços coletivos de decisão ou ainda nas formações.

A experiência das ITES levou a uma desconstrução dos preceitos da Administração hierárquica, pautada na divisão do trabalho, na obediência, no mando, na centralização e na subordinação dos interesses individuais aos da organização. Uma vez que as assessorias prestadas pelas ITES constituíram-se como práticas pedagógicas que favoreceram uma perspectiva democrática nos EES, que teve como objetivo a quebra de hábitos e valores não democráticos oriundos de uma lógica capitalista para a construção de métodos, técnicas e espaços democráticos e que promovessem a autonomia dos sujeitos.

Nesse sentido, constatou-se que os processos educativos desenvolvidos pelas incubadoras visaram criar práticas que permitissem a compreensão de todos, com materiais e técnicas pautadas por linguagem audiovisual, imagens, objetos e oralidade. Pautou-se por relações de confiança entre os membros da incubadora e dos empreendimentos. E levou a criação de espaços de diálogo nos empreendimentos, que favoreceram os processos de comunicação e a circulação de informação.

Porém, com a abordagem desenvolvida neste trabalho não foi possível identificar que estratégias as ITES tem desenvolvido para lidar com as distintas lógicas dos membros da organização e com as divergências entre eles que levam aos conflitos, ou ainda identificar quais são as populações e os atores (DESROCHE, 2006) que normalmente constituem os empreendimentos de catadores.

Ainda que os modelos participativos, surgidos nas décadas de 1970 e 1980, tragam progressos com a participação dos trabalhadores nas empresas, é importante ressaltar que esses modelos podem também reforçar o controle sobre o processo e a organização do trabalho pelo capital, cumprindo uma atuação instrumentalista e colaborativa. Assim, esse modelo contribui para pensar que a participação não é condução única para garantir a autogestão de uma organização. A autogestão exige ainda um domínio dos meios de produção, incluindo as técnicas, ferramentas e processos que os compõem, para que estes possam ser também geridos pelo coletivo de membros da organização e que não os submetam a uma lógica de trabalho capitalista.

Diante disso, provou-se que a noção de eficiência e de controle dos empreendimentos da Economia Solidária ganham novos contornos, não sendo determinados apenas por critérios utilitários, mas submetidos ao contexto e necessidades dos empreendimentos.

Com a análise dos processos de incubação é possível perceber embates entre as lógicas utilitárias e substantivas na concepção de ferramentas e técnicas que levam à conclusão que não é só a assessoria que cria novos conhecimentos ou uma visão crítica da Administração. A racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989) é intrínseca aos empreendimentos e em diversos momentos apresenta-se como elementos não esperados ou tachados como ineficientes ou irracionais pelas assessorias, que precisam reconhecer essa outra lógica para ser incorporada na elaboração das tecnologias criando uma outra concepção de eficiência.

Além disso, as soluções criadas para atender as necessidades dos empreendimentos não seguiram uma padronização ou prescrições externas, elas pautaram-se nas características e especificidade de cada grupo, que possuem diversas variações. Isto demonstra uma maior capacidade dessas incubadoras em gerar inovações e propor novos modos de controle e organização da produção, que serão mais propensos a reconhecer a racionalidade substantiva da organização.

Em contraposição as hipóteses que levaram a elaboração deste trabalho, como a ideia de que haveria uma transferência do conhecimento gerencial tradicional para o contexto dos EES, sem uma ressignificação, foi verificado que as soluções elaboradas com os grupos incubados se baseavam na própria experiência deles, nas teorias da Educação Popular, da Economia Solidária e do Cooperativismo em combinação com a prática de assessoria. Pouco ou quase nada se verificou de aplicação das metodologias e técnicas de gestão das empresas tradicionais nos empreendimentos de catadores.

Por fim, o trabalho dá destaque ao elemento do tempo como promotor de vínculos de confiança e de amadurecimento das decisões. Bem como a informalidade como uma técnica incorporada nos processos de acompanhamento aos grupos.

## Referências

AGUIAR, Katia. Economia dos Setores Populares: modos de gestão e estratégias de formação. In: KRAYCHETE, Gabriel; AGUIAR, Katia. **Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação**. São Leopoldo: Oikos, 2007. p. 106-121.

ALMEIDA, Ana Paula de Castro; LIMA, Maria Elisabeth Antunes. A instrução ao sócia no contexto da pesquisa: diferentes modos de apropriação do instrumento. **Horizontes**, [s.l.], v. 35, n. 3, p.58-70, 29 dez. 2017. Casa de Nossa Senhora da Paz A.S.F. <http://dx.doi.org/10.24933/horizontes.v35i3.521>.

ANDERS, Valentin et al. **Etimologías de Chile**. Chile: Etimologias.dechile.net, 2016. Disponível em: <<http://etimologias.deChile.net/>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

ANDION, C. **A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v.9, n.1, 79-101, 2005.

ARANTES, Bruno. **Condições de trabalho e saúde psíquica dos catadores de materiais recicláveis de uma cooperativa de segundo grau da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

BOSI, Antonio. Pádua. **A organização capitalista do trabalho “informal”**: o caso dos catadores de recicláveis. Ver. Brás. Ci. Soc., São Paulo, v. 23, n. 67, p 101-106, jun. 2008.

BRASIL. Constituição (2010). Lei nº 12305, de 02 de agosto de 2010. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**: A degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. 379 p.

CALBINO, D. **Em busca de contribuições para a gestão na Economia Solidária**: um estudo a partir da literatura e do caso Cecosesola. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

CALBINO, D. Para algumas contribuições da teoria da Administração nas organizações solidárias. **Revista Científica Sensus: Direito**, v.5, p. 1-85, 2015.

CALBINO, D; PAULA, A. P. P. A Gestão na Economia Solidária: Um Estudo nas Incubadoras de Empreendimentos Solidários. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5 n.1, p. 108-126, 2012.

CALBINO, D; PAULA, A. P. P. A Gestão na Economia Solidária: Um Estudo nas Incubadoras de Empreendimentos Solidários. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5 n.1, p. 108-126, 2012.

CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; LADEIA, Carlos Rodrigues; BASOLI, Laura Pampana. Sistematização de uma metodologia de incubação fortalecedora do desenvolvimento e da autonomia de grupos populares. In: CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; LADEIA, Carlos Rodrigues. **Metodologia de incubação e de diagnóstico participativo: Estratégia de trabalho com grupos populares**. São Paulo: Cultura Academica, 2016. p. 27-48.

CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; LADEIA, Carlos Rodrigues; FELÍCIO, Rafael Gorni. Extensão universitária e economia solidária: A experiência da incubadora de cooperativas populares da UNESP - Assis. In: ARAÏJO, Maria Amélia Máximo de; ALMEIDA, Loriza Lacerda de. **Incubadora de Cooperativas Populares: As experiências da UNESP**. São Paulo: S.n., 2012. p. 39-58.

CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; LADEIA, Carlos Rodrigues; FELÍCIO, Rafael Gorni. Incubadora de Cooperativas Populares da Unesp Assis: percurso de uma experiência em extensão universitária. . In: CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; LADEIA, Carlos Rodrigues. **Metodologia de incubação e de diagnóstico participativo: Estratégia de trabalho com grupos populares**. São Paulo: Cultura Academica, 2016. p. 27-48.

CHERFEM, Carolina. Relações de gênero e raça em uma cooperativa de resíduos sólidos: desafios de um setor. In: PEREIRA, Bruna; GOES, Fernanda (Org.). **Catadores de materiais recicláveis: um encontro nacional**. Brasília: Ipea, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CORAGGIO, José Luís. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.). **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, p. 91-131, 2000.

CORRAGIO, José Luis. ¿Qué es lo económico y que es otra política? In: LIANZA, Sidney; HENRIQUES, Flávio Chedid (Org.). **A economia solidária na América Latina: realidades nacionais e po líticas públicas**. Rio de Janeiro: Pró Reitoria de Extensão Ufrj, 2012. p. 21-46.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAGNINO, Renato Em direção a uma teoria crítica da tecnologia. In: DAGNINO, Renato (Org.). **Tecnologia social: Ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: Komed. p. 113-152. 2010.

DAGNINO, Renato. A Tecnologia Social e seus desafios. In: LASSANCE JUNIOR, Antonio E. et al. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 187-210.

DAGNINO, Renato. Apresentação. In: DAGNINO, Renato (Org.). **Tecnologia social: Ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: Komed, 2010a. p. 7-22.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.



DELLA VECHIA, R. et al. A REDE DE ITCPs: Passado, Presente e alguns desafios para o futuro. **Revista Diálogo**, Canoas, v. 1, n. 18, p.115-144, jan-jun, 2011.

DESROCHE, Henri. Sobre o Projeto Cooperativo: Democracia, animação e ética. In: THIOLLENT, Michel (Org.). **Pesquisa-Ação e Projeto Cooperativo na Perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: Edufscar, 2006. Cap. 6. p. 131-154.

DUBEUX, Ana. Incubação de grupos de catadores de resíduos sólidos, compartilhando conhecimentos e construindo inovação social. In: ZANIN, Maria; GUTIERREZ, Rafaela. (Org.). **Cooperativas de catadores**. São Carlo: Claraluz, 2011.

EDITORA MELHORAMENTOS LTDA (Brasil). **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. S.i: Editora Melhoramentos Ltda, 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

ESTEVES, Egeu Gómez. Desafios da autogestão: Apontamentos sobre os dilemas do crescimento e da subordinação. In: SOUZA, André Ricardo de; ZANIN, Maria. **A economia solidária e os desafios globais**. São Carlos: Edufscar, 2017. p. 135-144.

FARIA, J, H. **Gestão Participativa**: Relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 51, n. 5, p.424-439, out. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902011000500002>.

FRAGA, Lais Silveira. **Extensão e transferência de conhecimento**: As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências, Campinas, SP, 2012.

FRANÇA FILHO, G. C. A Temática da Economia Solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 1, p.11-31, jan. 2003.

FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da Administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (Org). **A Administração política como campo do conhecimento**. Salvador: Edições Mandacaru, Universidade Federal da Bahia, 2004.

FRANÇA FILHO, G. C.. Teoria e prática em economia solidária: Problemática, desafios e vocação. **Civitas**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.155-174, jan-jun, 2007.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Decifrando a Noção de Paraeconomia em Guerreiro Ramos: A atualidade de sua proposição. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p.175-197, jan. 2010. Trimestral.

GAIGER, L. I. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHETE, G. et al. **Economia dos Setores Populares: entre a realidade e a utopia**, Petrópolis: Vozes, 2000, p. 167-198.

GAULEJAC, V, A. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. **A doença do management**. Rio de Janeiro: GV Pesquisa, 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=P7B0Y15gS1E>>. Acesso em: 04 jul. 2017

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro. FGV, 1989.

Gutierrez ,R. F.; Zanin, M.. **Empreendimentos Econômicos de Catadores de Resíduos e Legislações Vigentes: Avanços e Limites**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 4 (2), Edicao Especial, dezembro, 2011, 113-121

HENRIQUES, Flavio Chedid. **Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil e na Argentina**. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional (Ippur/UFRJ), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

HENRIQUES, Flavio Chedid. O conceito de economia solidária. In: ADDOR, Felipe; HENRIQUE, Flávio Chedid. **Tecnologia, participação e território**: reflexões a partir da prática extensionista. Rio de Janeiro: Editora Ufrj, 2015. p. 23-46.

Incop-Unesp/Assis. Considerações sobre a metodologia de incubação, educação para a autogestão e movimento de economia solidaria. In. ITCP-USP. **Articulando**: Sistematização de experiências de incubadoras universitárias de cooperativas populares. São Paulo: 2013.

INCUBADORA SOCIAL/UFG. **Relatório de execução do projeto Incubação de Cooperativas Populares de Catadores de Materiais Recicláveis na Região Metropolitana de Goiânia**. 2016.

INCUBADORA SOCIAL/UFG. **Relatório final de prestação de contas do Programa CataSol da UFG**. 2018.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Resíduos sólidos urbanos: panorama atual, desafios e perspectivas. In:\_\_\_\_\_. **Infraestrutura social e urbana no Brasil**. Brasília: Ipea, 2010

LAVILLE, J.; GAIGER, L. Economia Solidária. In: CATTANI, A., LAVILLE, J., GAIGER, L., HESPANHA, P. (Org). **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 162-168.

LEITE, Marcia de Paula. A ECONOMIA SOLIDÁRIA E O TRABALHO ASSOCIATIVO: Teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Si., v. 69, n. 24, p.31-51, fev. 2009.

LIMA, Francisco de Paula Antunes et al. Tecnologias Sociais da Reciclagem: Efetivando Políticas de Coleta Seletiva com Catadores. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p.131-146, dez. 2011

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, L. **A gestão de empreendimentos econômicos solidários**: Olhares das ITCPs USP, UFRJ e UNEB. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

MNCR – MOVIMENTO NACIONAL DE CATADORES(AS) DE MATERIAL RECICLÁVEL. **Relatório do Encontro dos 700**. São Paulo: MNCR, 2006. Disponível em: <[www.mnrc.org.br](http://www.mnrc.org.br)>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Claudio. **A autogestão e o novo cooperativismo**. Texto para discussão da Secretaria de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, 2004.

OLIVEIRA, Fabiana Goulart de; LIMA, Francisco de Paula Antunes. **Eficiência e Solidariedade nas Associações de Catadores de Materiais Recicláveis**. Cambridge: Mulheres em Emprego Informal: Globalizando e Organizando (wiego), 2012. (Working Paper da WIEGO).

OLIVEIRA, Thaís Cristina Souza de; ADDOR, Felipe; MAIA, Layssa. As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 14, n. 32, p.38-59, maio 2018.

PAES DE PAULA, A.P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev., 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. Guerreiro Ramos: Resgatando o Pensamento de um Sociólogo Crítico das Organizações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 40, p.169-188, jan. 2007. Trimestral.

PERISSÉ, Camille et al. A AVALIAÇÃO DO PRONINC 2017: METODOLOGIA E RESULTADOS. **Mercado de Trabalho**: conjuntura e análise, Brasília, v. 1, n. 23, p.129-140, out. 2017. Semestral. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PRESTES MOTTA, Fernando C. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

REZENDE, Laura Vilela Rodrigues. **Incubadoras Sociais: Gestão da Informação e do Conhecimento na Construção de Tecnologia Social**. 2009. 400 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Unb, Brasília, 2009.

RODRIGUES, A. L. **Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: Um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

RUBEN, Guilherme; SERVA, Mauricio; CASTRO, Marco Luiz de. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da Administração e a antropologia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p.68-80, maio 1996.

RUTKOWSKI, J. **Sustentabilidade de Empreendimentos econômicos: Uma abordagem na engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFRJ, 2008.

SANT'ANA, Diogo de; METELLO, Daniela. Reciclagem e Inclusão Social no Brasil: Balanço e Desafios. In: PEREIRA, Bruna Cristina Jaquette; GOES, Fernanda Lira. **Catadores de Materiais Recicláveis: um encontro nacional**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 21-44

SILVA JUNIOR, J. T. O desafio da gestão de empreendimentos da economia solidária: as tensões entre as dimensões mercantil e solidária na ASMOCONP/Banco Palmas – CE. XXX EnANPAD. **Anais**. Salvador-Bahia, 2006.

SILVA, M.R; TEXEIRA, L.R.; VASCONCELOS, O. A. “O Ensino de uma “outra Gestão”: o Caso da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia” XXIX ENANPAD. **Anais**. Brasília, 2005.

SILVA, Sandro Pereira. **A Organização Coletiva de Catadores de Material Reciclável no Brasil: Dilemas E Potencialidades Sob A Ótica Da Economia Solidária**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica, 2017.

Silva, Viviane Zerlotini et al. **Tecnologias Sociais para desincubação: autonomia e projetos de galpões de triagem**. 2018. No prelo.

SINGER, P. **Introdução a Economia Solidária**. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002, 127 p.

SOLTEC –Núcleo de Solidariedade Técnica/UFRJ (2017). **Avaliação Proninc -Avaliação participativa, qualitativa e quantitativa das ações do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares – Relatório Final**. Disponível em: <https://nides.ufrj.br/indes.php/proninc>

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. (17 reimpr.). Tradução de Arlindo Viera Ramos.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da Administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v.11, n. 4, p.7- 21, out./dez, 1971.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Editora Unesp, 2006.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 1999. (Volume 2). Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa.

WEIL, Simone. Racionalização. In: WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 135-154.

WIRTH, Ioli Gewehr. **As relações de gênero em cooperativas populares do segmento da reciclagem: um caminho para a construção da autogestão?** 2010. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

## **APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa de novas práticas de gestão na Economia Solidária**

Prezad@s,

Este roteiro de entrevista destina-se a analisar os novos conhecimentos produzidos pelas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares para a gestão dos empreendimentos de Economia Solidária, destacando as especificidades desse contexto. Ele faz parte de uma dissertação do Programa de Pós-Graduação de Tecnologia para o Desenvolvimento Social (PPGTDS) do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social da UFRJ (NIDES/UFRJ).

O roteiro foi constituído por perguntas gerais sobre a organização da incubadora, sobre seus membros, bem como sobre a metodologia de incubação e as práticas de formação em gestão empreendidas com as organizações de catadores.

Neste estudo, a gestão é considerada como

um conjunto de procedimentos constituídos de teorias, técnicas e áreas funcionais, formais e informais, planejados e espontâneos, realizados e presentes em todas as instâncias da sociedade, na qual visam alcançar objetivos. Porém, como os objetivos são muitas vezes divergentes, isto implica na elaboração de diferentes teorias, técnicas e áreas do saber, o que aponta para a impossibilidade de considerar a gestão como neutra e aplicada em qualquer contexto. (CALBINO, 2013, p 39)

Nesta definição, entende-se as técnicas como as ações voltadas para o auxílio do trabalho da gestão, normalmente com um sentido mais prático e aplicado. São exemplos, os métodos de divisão do trabalho, as maneiras de organização, de delegação e controle, entre outros. Já as áreas funcionais são conhecidas como as subáreas da prática administrativa, como o marketing, finanças, gestão da produção, gestão de pessoas, entre outras. E por fim, as teorias da Administração englobam as chamadas escolas do pensamento administrativo, como Clássica, Recursos Humanos, entre outras.

Outros dois conceitos citados no instrumento se referem à Inovação e a Tecnologia Social, onde a Inovação pode ser classificada de acordo com o seu grau de novidade, podendo ser incremental ou radical. A primeira se refere às mudanças com menor grau de novidade

que aprimoram um produto, serviço, tecnologia, processos ou métodos já existentes, e a segunda se refere a mudanças que realmente geram transformações significativas e novas. Já a Tecnologia Social define-se como um

conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2004, p. 130)

Informamos que os respondentes não serão identificados, pois os dados serão analisados de forma conjunta. Agradecemos, desde já, a sua valiosa colaboração que muito contribuirá para o avanço do conhecimento científico sobre os modos de gestão e economia solidária, bem como trará subsídios a esta organização no que se refere às condições propícias à inovação.

Thaís Cristina Souza de Oliveira

Mestranda em Tecnologia para o Desenvolvimento Social pelo NIDES/UFRJ

[thaiscs.oliveira@yahoo.com.br](mailto:thaiscs.oliveira@yahoo.com.br)

Professor Dr. Flávio Chedid Henriques

Orientador (PPGTDS / UFRJ )

[flaviochedid@gmail.com](mailto:flaviochedid@gmail.com)

### **Roteiro semiestruturado**

#### **Caracterização da incubadora e da equipe**

**Objetivo:** Entender como a equipe da incubadora é composta. Quem são os integrantes e como se organizam para o trabalho. Como também as concepções sobre a gestão de empreendimentos solidários.

#### **Questões:**

- Me conta um pouco a história da incubadora, como e quando ela começou?
  - Como e quando você chegou na incubadora?
  - E o que você fazia? E o que faz hoje?
  - Como se deu a relação com os catadores e o movimento?

- Como a incubadora se organiza internamente? (Instâncias de decisão, periodicidade de reuniões, frequência de visita aos empreendimentos, atividades desenvolvidas, entre outros)
  - Há mais estudantes graduandos ou pos-graduando? Isso gera impactos na assessoria? Quais?
- Há atividades internas de formação da equipe? (Há grupos de estudos ou capacitações? Quais os temas abordados?)
- Há relação entre a gestão e o processo de produção? Se sim, qual?
- Como são organizados os grupos de estudos e a formação interna? (Como se define o tema? E quem organiza? Quais os referencias teóricos utilizados de acordo com o tema? Há algum material didático utilizado?)
- As atividades de formação interna tiveram impacto na relação com os empreendimentos?
- Há diferenças na gestão do processo produtivo das cooperativas para a gestão do processo produtivo de empresas? Se sim, quais seriam?
- Há semelhanças na gestão do processo produtivo das cooperativas para a gestão do processo produtivo de empresas? Se sim, quais seriam?

### **Processo de incubação / assessoria**

**Objetivo:** Entender como se estrutura o processo de incubação e como ele concebido. Compreender como os problemas do empreendimento são incorporados na metodologia de incubação/assessoria. Compreender de que forma os aspectos da gestão são contemplados na metodologia de incubação/assessoria.

### **Questões:**

- Como ele foi concebido o processo de incubação/assessoria aos empreendimentos? Quais os passos centrais?
  - Há seleção dos empreendimentos? Como chega a demanda por assessoria?
  - Quem participa das intervenções, todos os catadores? Apenas a diretoria? Há seleção?



- Que princípios motivaram o desenvolvimento desse processo?
  - E que princípios e valores a incubadora busca desenvolver com a incubação?  
(Citar exemplos)
- Que transformações são percebidas pela incubadora no cotidiano dos grupos cooperados?
  - Ao organizar e propor mudanças no processo produtivo, a incubadora percebe mudanças na organização como um todo?
  - Quais as demandas das organizações de catadores?
- A incubadora propõe algum modelo de gestão do processo produtivo para a cooperativa de catadores?
- Há alguma especificidade na incubação/assessoria aos grupos de catadores? Se sim, qual?
  - Que as estratégias são elaboradas para dar conta dessas especificidades? (ou como a metodologia é adaptada para dar conta das especificidades dos grupos?)
- Que dificuldades foram encontradas no processo de assessoria/incubação?
- A incubadora realizou ações para suporte a gestão dos empreendimentos?
- A incubadora prevê na metodologia cursos e formações para os empreendimentos? Quais?
  - Como e por quem são preparados os conteúdos? (Os grupos incubados participam da elaboração?)
  - Houve algum material didático preparado para os cursos e formações? Quais?
  - Quais as principais referências teóricas (ou empíricas) para a preparação desse material?
  - Há uma perspectiva crítica para a elaboração dos materiais didáticos? De que maneira isso se concretiza na elaboração e execução dos cursos e formações?
  - As formações contemplaram aspectos políticos? Quais?

Referências:

CALBINO, D. Em busca de contribuições para a gestão na Economia Solidária: um estudo a partir da literatura e do caso Cecosesola. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL (2004). *Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social*. In: LASSANCE JUNIOR, Antonio E. et al. *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil. p. 117-134.

## CIP - Catalogação na Publicação

048g      Oliveira, Thaís Cristina Souza de  
            Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários:  
            a experiência das Incubadoras Tecnológicas de  
            Economia Solidária / Thaís Cristina Souza de  
            Oliveira. -- Rio de Janeiro, 2018.  
            124 f.

            Orientador: Flávio Chedid Henriques .  
            Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do  
            Rio de Janeiro, Núcleo Interdisciplinar para o  
            Desenvolvimento Social, Programa de Pós-Graduação em  
            Tecnologia para o Desenvolvimento Social, 2018.

            1. gestão de empreendimentos econômicos  
            solidários. 2. assessoria. 3. incubação. 4.  
            catadores de materiais recicláveis. 5. novos modos  
            de gestão. I. Henriques , Flávio Chedid , orient.  
            II. Título.