

SOBRE CONCEPÇÃO DE INCUBADORA UNIVERSITÁRIA DE EMPREENDEMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA UNITRABALHO E SOBRE METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO¹

Farid Eid²

Introdução

O texto é dividido em duas partes. A primeira trata da concepção de incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária da Unitrabalho (IEES-UNITRABALHO), enquanto o segundo, aborda a questão da metodologia de incubação para estes empreendimentos.

Servir como ferramenta pedagógica nos processos de criação de incubadoras universitárias para formação e assessoria aos empreendimentos econômicos solidários (EES) é seu objetivo.

As IEES da Unitrabalho pretendem apoiar o desenvolvimento de diferentes iniciativas no interior da economia solidária, tais como: associações, cooperativas, empresas auto-gestionárias, redes de micro-produtores, cooperativas de crédito, etc.

A Unitrabalho quer contribuir para o fortalecimento da economia solidária em grande escala, mas ao mesmo tempo preservando a construção da democracia interna e da organização coletiva do trabalho, com vistas a uma nova cultura das relações de e no trabalho.

A metodologia de incubação deve ter a clareza da necessidade de educação unitária, que busque superar a fragmentação do conhecimento por via de um processo interativo entre os agentes – educadores e educandos. Entende-se que os métodos são caminhos, sugestões, possibilidades, portanto, não há fórmulas prontas. O conceito de interdisciplinaridade, que perpassa toda a economia solidária, quando pensado em sua complexidade exige que se supere os limites entre as disciplinas e que seja formulado como transdisciplinaridade. No entanto, incubação é trabalho recente como extensão universitária e como

¹ Neste texto foram incorporados os resultados das discussões e contribuições da Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da Unitrabalho, ocorrida em dezembro de 2002.

² Agradeço, em especial, as contribuições dos colegas Bárbara França, Francisco Mazzeu, Luiz Inácio Gaiger e Maria Nezilda as quais foram incorporadas ao longo do texto.

experiência transdisciplinar. Exige preocupação com a responsabilidade diante das expectativas geradas.

A metodologia tem os seguintes componentes, aqui apenas apontados, que precisam continuar sendo aprofundados nos seus conteúdos: a) Implantação e avaliação do trabalho das incubadoras; b) Incubação nas suas etapas (pré-incubação, incubação e desincubação) e a avaliação participativa dos empreendimentos incubados (fatores de desenvolvimento, crise, sucesso, insucesso, redefinição de estratégias); c) Intercâmbio entre incubadoras para implantação de novas incubadoras; d) Intercâmbio entre EES no sentido da construção de Redes de Economia Solidária.

A Coordenação Nacional Colegiada do Programa de Economia Solidária da Unitrabalho pretende elaborar um programa de formação para as equipes de cada IEES e um programa de formação para os educandos – associados dos EES. A título de exemplo, está sendo elaborado um Projeto Nacional 2003-2005, em parceria com o Governo Federal, para a Formação de Jovens e Empreendedores em Economia Solidária, mobilizando dezenas de universidades brasileiras.

Importante frisar que aqui, neste documento, não se tem a pretensão de incorporar todas as propostas dado que, estamos num estágio experimental para construção metodológica. Reconhecemos ainda que há diferentes métodos de incubação os quais são adequados para os diferentes tipos de empreendimentos de economia solidária.

1. Concepção e organização inicial de uma incubadora universitária

Uma incubadora universitária³ de empreendimentos de economia solidária – associações e cooperativas populares urbanas e rurais, além de empresas auto-gestionárias - pode constituir-se em um espaço importante onde se desenvolvam pesquisas teóricas e empíricas sobre a Economia Solidária, cuja ação política pode voltar-se para atender uma classe social desprovida dos meios de produção. O empreendimento permanece vinculado à

³ Como procedimento inicial, recomenda-se que haja um ou mais seminários com docentes interessados na temática: transformações no mundo do trabalho e alternativas para geração de trabalho e renda. Identificar docentes e pesquisadores (as) interessados (as) em continuar aprofundando o debate. Da parte da incubadora, há forte demanda por docentes das várias áreas de conhecimento, que trabalhem com a transdisciplinaridade e com a extensão universitária, articulando-se, se possível, com a pesquisa e com o ensino na graduação e na pós-graduação. A participação de estudantes de graduação e da pós-graduação, sempre que possível, com bolsas de pesquisa, de projeto e de extensão deve ser sempre incentivada. Importante que se analise se, para os trabalhos cotidianos da incubadora, será importante a contratação de, pelo menos, um (a) técnico (a) com perfil de educador popular e que já tenha atuado no acompanhamento de movimentos sociais.

incubadora, pretendendo-se que em um determinado tempo, que varia a cada caso, conquiste sua autonomia para atuar no mercado. Ao mesmo tempo, demandas sobre assessoria pontual surgem e podem ser atendidas pelo coletivo da incubadora.

Em qualquer situação, é fundamental o apoio da Reitoria da universidade que pode fornecer entre outros, conforme cada situação, o espaço físico para a sede e para oficinas de trabalho, salas de aula, funcionário a disposição o que poderia substituir o técnico externo, material de consumo e equipamentos de informática, veículo para reuniões e visitas, divulgação oficial e estabelecer algumas prioridades na aquisição de serviços e produtos oriundos desses empreendimentos formados ou apoiados pela incubadora⁴.

Em pouco tempo de funcionamento, a incubadora estará recebendo uma série de demandas por assessoria e formação de empreendimentos. Ela será obrigada a fixar prioridades para atendimento de demandas através de critérios, ou seja, o rápido crescimento da demanda por assessorias e por formação, normalmente, é muito maior do que a capacidade que a incubadora possui para atender bem todas as demandas. Isso se coloca principalmente nos primeiros anos de funcionamento quando os formadores devem passar primeiramente pela formação. Ao contrário disso, observa-se uma sobrecarga de responsabilidades e competências não adquiridas pela equipe de docentes e, principalmente pela equipe técnica. A equipe pode correr o risco de pensar que está desenvolvendo procedimentos corretos de incubação quando, na realidade, a prática voluntarista ou assistencialista cria sérios vieses que poderão dificultar ou impedir o processo de conquista da autonomia pelo grupo social.

Alguns critérios iniciais são fundamentais para seleção de demandas e definição de procedimentos de trabalho:

a) A iniciativa de buscar a incubação ser do próprio grupo social beneficiário. A adesão é entendida como livre e voluntária e não induzida por atores sociais externos ao grupo. Esse princípio não implica na inexistência de apoios, intercâmbios, parcerias e convênios com outros movimentos sociais, instituições públicas, eclesiais e privadas interessados na proposta de formação e desenvolvimento de Redes de Cooperação;

b) Atender uma demanda de um grupo social, com a intermediação de uma ou mais instituições de apoio, sindicatos de trabalhadores, prefeituras e outras, através de convênio com a incubadora. Observar se a proposta

⁴ Deve-se tomar cuidado com este procedimento para que o ESS não se acomode e pare de buscar novos contratos, com novos clientes.

apresentada preocupa-se com a construção da autonomia do grupo beneficiário;

c) O grupo social beneficiário ser constituído, prioritariamente por pessoas pobres, desempregados (as) a vários meses, trabalho precário, intermitente, itinerante e com dificuldades de inserção no mercado formal de trabalho e quando evidencia potencial para o desenvolvimento de empreendimentos de economia solidária, na perspectiva da autogestão;

d) Procedimentos iniciais que não podem ser demorados e nem burocratizados: d1) sempre que possível, receber por escrito a proposta de assessoria ou de incubação; d2) a demanda deve ser discutida no coletivo da incubadora; d3) em seguida, a demanda deve ser discutida com representante (s) do grupo social interessado; d4) uma visita do coletivo da incubadora no local de trabalho ou de moradia para primeiro contato com o grupo e aplicação de um questionário; d5) avaliação se será aceita a demanda, em reunião e pelo coletivo da incubadora;

e) A incubadora estabelece um processo de construção dialógica com os trabalhadores diretamente envolvidos no processo de criação e desenvolvimento de cada empreendimento solidário. Esse procedimento significa que a incubadora tem que se colocar no lugar do grupo ao mesmo tempo em que se tornam compreensíveis para os trabalhadores os princípios da economia solidária.

De fato, pode-se perceber que quando discutimos metodologia de incubação, estamos tratando de um tema cujo processo é complexo e que envolve relações interpessoais cuja interação é fundamental em quatro níveis: a) relações interpessoais entre os membros da equipe da incubadora formada por docentes, técnicos, estudantes de diversas áreas de conhecimento atuando de forma transdisciplinar; b) relações interpessoais entre os trabalhadores do grupo que pretende organizar um EES; c) relações interpessoais entre os grupos de trabalhadores com empreendimentos já formados; d) relações interpessoais entre a equipe da incubadora e os grupos atendidos.

Para este quarto nível, talvez o mais complexo, é preciso interação entre o conhecimento da universidade com o conhecimento que trazem os trabalhadores individualmente no interior de cada grupo, para a ação em cooperação. Seria ingênuo imaginarmos que a equipe da incubadora não dispõe de um poder enorme para influenciar o grupo a ser incubado, porém é da maior importância buscar construir a união entre o saber acadêmico com o saber popular, numa tentativa de transformação da prática cotidiana,

inter-relacionando as atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.

Não obstante todos os esforços e a abertura de diversas frentes de apoio e de formação, não se pode deixar de reconhecer que, ainda hoje, o ritmo de crescimento da exclusão social segue ainda num ritmo acelerado e tem sido bem maior que o ritmo de inclusão social, sobretudo através da formação de EES.

A economia solidária parte de valores distintos aos valores predominantes na economia capitalista, destacam-se: autonomia, democracia, fraternidade, igualdade e solidariedade. Aqui, a racionalidade técnica deve estar a serviço da racionalidade social, fundamentada na cooperação. O trabalho é o elemento central. A manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade maior do que a lucratividade. A acumulação deve estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores.

Um traço marcante no processo de incubação de um EES é o mapeamento sobre o conjunto dos conhecimentos de cada indivíduo – os formais, os adquiridos pelas práticas do trabalho e as suas potencialidades profissionais - e a cultura do grupo social, buscando-se, com isso, contribuir no desenvolvimento da coesão social através da responsabilização de cada um dos indivíduos para o sucesso do projeto coletivo. Para isso é fundamental, desde o início, a identificação e análise da trajetória social e profissional de cada uma das pessoas do grupo interessado. Esse procedimento pode ser um elemento estratégico para a continuidade dessas iniciativas solidárias que trabalham na perspectiva da autogestão.

A autogestão envolve formação sobre questões técnicas, administrativas e comerciais específicas do ramo de atividade do empreendimento. Pressupõe também a existência de novas formas participativas e de tomada coletiva de decisões. Alguns desafios referem-se à formação sobre a cultura de autogestão do trabalhador e à cultura e história específica do grupo e passam pelo envolvimento total com o trabalho. O envolvimento diz respeito a questões técnicas no sentido da execução de uma tarefa, na gestão da organização e na busca pela superação de uma formação autoritária, burocrática e preconceituosa.

Recomenda-se que a busca da autogestão seja entendida como um processo longo e complexo que articula sobrevivência no mercado com a necessidade de aprendizagem e desenvolvimento permanente. Aprendizagem para melhoria de eficiência organizacional e desenvolvimento pessoal para cidadania.

É nesse sentido que a formação deve ser continuada e integrada nas dimensões administrativa, técnica e política. Essa formação assume um papel fundamental para o sucesso dessa estratégia. E essa formação deve ocorrer fundamentalmente através de oficinas com aprendizagem teórica e prática, articulando-se conhecimentos técnicos sobre a atividade fim do empreendimento. Com certeza, sabemos que se trata de um grande desafio para o desenvolvimento da economia solidária. Esse ponto precisa de maior aprofundamento, dada a importância de se trabalhar com a perspectiva da politecnia, ainda que se considere a necessidade de respeito às especificidades e recursos de cada incubadora.

Parece-nos de grande importância a necessidade de se (re) construir o conceito de politecnia, distinto do conceito de polivalência, onde esteja implícita a idéia de multifuncionalidade, que o trabalhador possa ter compreensão do conjunto do funcionamento do empreendimento, uma visão integrada, de totalidade. Algumas pistas, já se tem para a (re) construção desse conceito. Saber fazer com competência técnica e aprender, ou ter pelo menos noção sobre os diversos processos de trabalho relacionados com conteúdos e métodos de trabalho, na produção e na atividade administrativa, relacionando-os com os princípios e os valores da economia solidária são fundamentais para a formação da politecnia dos sócios-trabalhadores.

Em resumo, desenvolver a igualdade de oportunidades, através da perspectiva de implementação do rodízio nos cargos do empreendimento, de forma gradual, não impositiva, onde cada um possa passar por um certo período em cada função, posto de trabalho ou na direção, deve ser tratado com seriedade. Porém, isso não se coloca para um novo empreendimento. Exige-se primeiro a formação de uma cultura organizacional. Pode-se começar com o rodízio nos postos de trabalho da produção de um determinado produto. Em seguida, introduzir o rodízio também na produção, agora, de um outro produto. Enquanto isso, na administração e no comércio, pode também ocorrer um rodízio entre os ocupantes de cargos. Importante que haja tolerância no processo de aprendizagem e que os sócios-trabalhadores mais experientes desenvolvam a capacidade de ensinar, “transferindo” seus conhecimentos, competências, “macetes de ofícios” para os mais novos, apesar de sabermos que se trata de uma troca. É fundamental a participação de técnicos e de docentes especialistas naquela atividade fim do empreendimento, para ensinarem e aprenderem juntamente com os sócios-trabalhadores.

No dia-a-dia das atividades de uma incubadora universitária, alguns problemas práticos ocorrem com certa frequência. Dentre os mais

relevantes, apresentamos dois: cumprir todas as fases do processo de incubação e procedimentos metodológicos para incubação de EES.

a) Primeiramente, nem sempre é possível colocar em prática todas as etapas ou fases do processo de incubação. Não são raros os relatos em que não se garante o tempo necessário ou são até mesmo suprimidas algumas etapas. Esta supressão ou redução de tempo pode comprometer o futuro do empreendimento, aquele que pretende ser autogestionário.

b) Algumas incubadoras poderiam adotar como procedimento metodológico, concentrarem suas práticas no debate teórico sobre a relação histórica capital-trabalho e a importância de se construir uma alternativa de emancipação social dos trabalhadores através da economia solidária. Outras, ao contrário, estariam concentrando suas práticas, de forma pragmática, simplesmente na geração de renda e assessoramento técnico, porém, garantindo-se a inserção eficiente dos produtos e serviços no mercado. Pensamos que seria uma grave deficiência se tivéssemos de optar por uma ou por outra. Na realidade, devemos enfrentar esse, como um dos nossos maiores desafios. Devemos trabalhar, simultaneamente, com os dois procedimentos metodológicos. Não podemos priorizar um em detrimento do outro.

2. Objetivos de uma incubadora universitária⁵

Incentivar a formação de empreendimentos de economia solidária – associações e cooperativas populares urbanas e rurais, além de empresas autogestionárias - como alternativa para a geração de trabalho, renda e redução da exclusão social;

Produzir, disseminar e transferir conhecimentos sobre Economia Solidária, de forma transdisciplinar, tornando-o acessível à Sociedade;

Capacitar multiplicadores para a difusão e desenvolvimento de conhecimentos produzidos na universidade visando a criação de assessoria aos empreendimentos solidários;

Introduzir nos programas institucionais da universidade, de forma indissociada, em nível de pesquisa, ensino e extensão, os princípios e objetivos da Economia Solidária;

⁵ Texto adaptado a partir do folder e do *site* da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da UFSCar (referência: agosto de 2001).

Assessorar técnica, administrativa e politicamente, de forma integrada e continuada, grupos sociais interessados na criação e fortalecimento de empreendimentos solidários visando sua autonomia;

Incentivar a formação de Redes de Cooperação voltadas para o fortalecimento da Economia Solidária;

Contribuir para a formação de incubadoras universitárias com a difusão dos princípios da Economia Solidária;

3. Processo de incubação ou de assessoramento a um EES – associação, cooperativa ou empresa autogestionária urbana ou rural

3.1. Habilidades a serem desenvolvidas para todas as pessoas beneficiárias

3.1.1. Informações básicas sobre a importância de possuir os documentos pessoais. Eventualmente alguém da equipe técnica deve dar acompanhamento para obtenção;

3.1.2. Registro sobre a trajetória ocupacional e pessoal (história de vida e profissional) de cada pessoa, mapeando potencialidades profissionais;

3.1.3. Formação básica para o associativismo, cooperativismo e economia solidária: histórico, associativismo, cooperação e cooperativismo, desemprego, políticas públicas, ferramentas de gestão, desafios, ...;

3.1.4. Noção sobre coleta de dados e informações para análise de cadeia produtiva e estrutura de mercado (concorrência, fornecedores, custos, preços, escala de produção, grau de concentração, políticas públicas, movimentos sociais);

3.1.5. Participação direta na pesquisa sobre construção da viabilidade através de visitas e debates com outros movimentos sociais e gestores públicos (análise de demanda potencial e de demanda planejada, a ser elaborada de forma articulada com movimentos sociais e com políticas públicas);

3.1.6. Capacitação para avaliação das alternativas e escolha da atividade fim do empreendimento. Compreender a importância das barreiras à

entrada: tecnológicas, financeiras, formação, assistência técnica, políticas públicas,...;

3.1.7. Capacitação para a gestão dos fundos do empreendimento de economia solidária, equivalentes e ampliados em relação aos direitos trabalhistas;

3.1.8. Compreensão e participação direta na elaboração do Estatuto e do Regimento Interno, compreendendo-os como documentos políticos e não burocráticos, contemplando-se os direitos e os deveres de cada um dos sócios-trabalhadores;

3.1.9. Noções sobre planejamento estratégico, orçamento, acompanhamento mensal da produção ou serviço realizado, elaboração de relatórios, avaliação e redefinição de estratégias;

3.1.10. Capacitação teórica, oficinas e assessoria técnica sobre organização do espaço físico, da organização do processo de produção e das condições de trabalho;

3.1.11. Qualificação no trabalho específico e noções sobre os demais postos de trabalho (perspectiva de politecnia);

3.1.12. Oficinas sobre trabalho coletivo e sobre trabalho autogestionário;

3.1.13. Discussão e acompanhamento na elaboração da logomarca, folder, cartão de visita, página na internet e noções sobre marketing estratégico;

3.1.14. Participação em eventos para obtenção de conhecimentos e estabelecer intercâmbios diversos (econômicos, sociais, políticos, culturais,...);

3.1.15. Compreender a importância de Políticas Públicas em, pelo menos, seis níveis: a) apoio na formação de empreendimentos solidários sustentáveis, na perspectiva da autogestão; b) mudança na legislação sobre licitações públicas eliminando as barreiras à participação dos EES; c) mudanças na legislação sobre dívidas de antigos proprietários de empresas que se tornaram autogestionárias; d) instituições públicas serem demandantes de produtos e serviços desses empreendimentos; e) oferta de crédito em melhores condições para investimento e custeio; f) assumir a responsabilidade, pelo menos parcial, na construção de Distritos de Economia Solidária e centrais de Comercialização voltados para a internalização de cadeias produtivas estratégicas para o desenvolvimento local e regional.

3.2. Fases do processo de assessoramento ou de incubação de uma associação, uma cooperativa ou uma empresa autogestionária urbana ou rural

As fases não seguem necessariamente a ordem apresentada e algumas, podem ocorrer em paralelo, dependendo da dinâmica organizacional interna de cada grupo social beneficiário.

3.2.1. Primeiros contatos com o grupo social beneficiário

Cerca de três a cinco visitas de duas horas cada. Reuniões em círculos com dinâmica de grupo e palestras. Reunião de apresentação do grupo, multiplicadores e do trabalho da Incubadora e as razões que levam ao encontro das pessoas interessadas. Essas reuniões de trabalho ocorrem após a aprovação da proposta pelo coletivo da incubadora e da formação da equipe de trabalho responsável em acompanhar esse grupo social beneficiário.

Observa-se ser natural, nessas primeiras reuniões, uma forte rotatividade de pessoas. Algumas pessoas imaginam que logo nas primeiras reuniões serão solucionados os problemas de desemprego e geração de trabalho e renda. Cabe à equipe deixar claro desde a primeira reunião que se trata de um processo longo e complexo. A incubadora não pode ser entendida como o equivalente a um “Balcão de Empregos”.

Em diversas reuniões em círculos e palestras a estratégia é buscar a conscientização do grupo e dos multiplicadores a respeito de temas atuais, tais como, causas do desemprego, da exclusão e da falta de cidadania.

Podem ser utilizados fatos da vida real, principalmente os noticiados pela mídia. Fundamental é que cada pessoa compreenda que ela não é a culpada por seu desemprego ou de outras pessoas desempregadas. Explicar muito bem quais são as diversas causas do desemprego: decisões empresariais e decisões de políticas públicas.

Nas reuniões seguintes, deve-se apresentar exemplos de alternativas para a geração de trabalho e renda. Mostrar com exemplos que, em muitas regiões do país, no campo e na cidade, pessoas estão agindo organizando associações, cooperativas e empresas autogestionárias.

Importante que as pessoas elaborem um pequeno questionário sobre desemprego e entrevistem pessoas sobre: está empregado? tem os direitos garantidos? se está desempregado, sabe as causas? o que deve ser feito para diminuir ou acabar com o desemprego? Cada pessoa apresenta em reunião e a pessoa da incubadora coloca no quadro os resultados da pesquisa de cada um. Faz a síntese reforçando que as pessoas ali não são responsáveis por seu desemprego. Isso é importante no processo de desenvolvimento da auto-estima de cada uma das pessoas.

3.2.2. Formação do grupo social beneficiário

Verificação do contexto de formação do grupo, com as seguintes características: Existência de relação de companheirismo e de vizinhança. Identificar se já trabalharam juntos. A trajetória profissional de cada um. A trajetória social de cada um. As potencialidades profissionais de cada um. Identificação de afinidades, identidades, objetivos em comum e se podem ser transformadas em um projeto coletivo. Problematizar se organização do empreendimento de economia solidária se apresenta como uma alternativa concreta à redução da precarização das relações de trabalho, das condições de trabalho e de vida. Colocar em discussão os motivos que levaram cada pessoa a decidir pela participação naquele grupo.

É fundamental que a equipe da incubadora compreenda que o objetivo nessa fase é a verificação do grau de maturidade, de união e de convicção do grupo social no sentido da formação do empreendimento. A observação, nessa fase, restringe-se a identificar o grau de envolvimento de cada pessoa a partir de sua motivação particular à participação nos processos decisórios e na execução das decisões, além do comparecimento às reuniões, palestras e treinamento.

3.2.3. Compreensão sobre trabalho associativista em relação ao trabalho assalariado

O que é trabalho. O que é processo de trabalho e organização do trabalho: mudanças históricas e impactos no mundo do trabalho.

Especificidades e diferenças sobre a cooperação em uma empresa capitalista e em um empreendimento de economia solidária.

Debater a cultura da subalternidade e do individualismo.

Debater como deveria ser a organização do trabalho.

Debater como deveria ser a saúde do trabalhador.

Debater como, para quê e por quê cada sócio-trabalhador e o grupo deve cooperar. Debater como o empreendimento de economia solidária deve atuar no mercado.

Debater sobre como será a atuação de cada sócio-trabalhador. Discussão sobre as funções específicas de cada trabalhador (a) e as funções da administração. A importância da democracia interna. Enfatizar a importância da politecnia sinalizando para a formação ao nível de funções e não de postos de trabalho. Debater a importância do rodízio nos cargos na produção, administração financeira-comercial e na direção. Debater se a politecnia interessa ao coletivo, se sim, debater quais as dificuldades, os critérios e os procedimentos para trabalhar com essa perspectiva. Quais seriam os principais ganhos com a introdução da politecnia.

3.2.4. Avaliação de alternativas e decisão sobre atividade fim do empreendimento

Ferramentas pedagógicas: pesquisa com dados secundários, indicadores, caracterização das empresas concorrentes e fornecedores, análise das cadeias produtivas, estruturas de concorrência no mercado, valor do investimento inicial e capital de giro. Importante o uso de dinâmicas de grupo para mapear as habilidades individuais e de grupo, verificar a compreensão sobre as diferenças entre o trabalho individual e o coletivo, identificar futuras lideranças, quem é quem em termos de iniciativa-criatividade-objetividade-simplicidade para resolução de problemas. Identificar as expectativas de cada um e do grupo.

Deve-se levar em consideração a possibilidade de se ter mais de uma alternativa a ser analisada. Caracterização da estrutura e dinâmica do mercado local e regional para cada alternativa.

Análise de potenciais mercados que apresentem alternativas inovadoras - diversificadas, diferenciadas, agregadoras de valor aos produtos e serviços, estratégicas para o desenvolvimento da cidade e da região – identificando os pontos fortes e fracos na análise de cada alternativa.

Verificação das motivações e potencialidades profissionais de cada pessoa e do grupo em relação a uma determinada atividade econômica. Levantamento e caracterização das vocações individuais, motivações,

experiências profissionais, apontando atividades potenciais para o grupo e relacionado-as com as oportunidades de atuação na cidade e potencial para a formação de redes de empreendimentos de economia solidária.

Importante verificar a disponibilidade de recursos financeiros para o investimento inicial em cada alternativa. Discussão entre o grupo e a equipe da incubadora, analisando os pontos positivos e os pontos negativos que implicariam na escolha de cada alternativa.

Pesquisar onde podem ser obtidos os recursos e a infraestrutura necessárias através de levantamento e elaboração de projetos. Importante buscar parcerias e doações na perspectiva de construir a viabilidade do empreendimento. Pesquisar as fontes de financiamento e as linhas de créditos obtidos através de políticas públicas ou instituições de apoio.

A escolha da alternativa econômica deve levar em conta um conjunto de elementos: competências individuais e do grupo; espaços e potenciais mercados; investimento inicial e capital de giro; potencial para construção da viabilidade através do planejamento da demanda; existência de políticas públicas que garantam uma renda mínima enquanto o trabalhador está sendo capacitado (seis a doze meses); possibilidades de inserção rápida no mercado local, regional e internacional (comércio justo, ético e solidário) para que garanta renda o mais rápido possível.

3.2.5. Capacitação técnica

Ferramentas pedagógicas: palestras, reuniões em círculo e oficinas de trabalho específicas para cada etapa do processo produtivo através de simulações de processos. Visitas a empreendimentos econômicos solidários, de preferência similares.

Apresentar características técnicas sobre o funcionamento da atividade: equipamentos, processo produtivo, equipamentos de proteção, saúde do trabalhador. Se possível, usar bibliografia técnica para consulta. O objetivo é que cada sócio-trabalhador compreenda cada processo de trabalho, em termos teóricos e na prática.

Utilização dos procedimentos de trabalho na produção ou na prestação de serviços. Uso de matérias-primas, insumos, informações e documentos. Apresentar aspectos normativos e legislação vigente.

Proporciona-se e incentiva-se o conhecimento de organizações que já praticam atividades semelhantes estimulando o aprendizado e a visão

crítica sobre a organização do trabalho e a democracia interna, entre outros pontos.

3.2.6. Capacitação administrativa

Ferramentas pedagógicas: reuniões em círculos, oficinas de trabalho, visitas e pesquisa. Uso de material didático.

Discussão sobre o processo de construção da autogestão: transparência, envolvimento efetivo, democracia interna, decisões em assembleias e a implementação, avaliação e redefinição de estratégias.

Debates sobre democracia e democratismo: envolvimento formal e envolvimento efetivo, distribuição para as sobras, critérios para alocação de sócios-trabalhadores em contratos que não absorvem a totalidade dos associados, oportunidades para que todos possam assumir qualquer cargo no empreendimento, delegação de autoridade, limites para autonomia de decisão para os dirigentes, gestão dos fundos, eventuais contratações de trabalhadores assalariados, contribuição para os movimentos sociais, entre outros temas.

Sobre a administração do empreendimento cooperativo: discussão sobre o papel da diretoria, do conselho fiscal e do conselho de ética, discussão sobre os direitos e deveres da equipe administrativa e dos demais cooperados. Transparência nas informações, por exemplo, quanto que cada associado recebeu em cada mês. Informação afixada em mural e se houver divergências, o assunto é tratado em reunião e em assembleia e não em fofocas de corredores.

Discussão sobre os fundos obrigatórios e fundos equivalentes ou ampliados em relação aos direitos trabalhistas.

Sobre o planejamento e o controle da produção e dos serviços, mostrar quais as informações são necessárias através do uso de planilhas simples de serem compreendidas. Deve-se estimular a construção de conhecimentos sobre processos de produção e de trabalho, uso de tecnologias alternativas. Desmistificar as dificuldades para a compreensão dos mecanismos de gestão.

Proporcionar o entendimento do processo de formação de preços a partir do preço de mercado e dos custos de produção rateados para cada produto. Importante que se proceda à análise de cada contrato procurando identificar

como a clientela vem avaliando e sugerindo melhorias na qualidade dos produtos e dos serviços.

Quanto à organização contábil e financeira, pode-se fazer uso de diário para contabilizar débitos e créditos e resultados mensais. A partir da análise dos resultados mensais, incentivar o planejamento financeiro a partir da criação de fundos para a expansão do empreendimento. Apresentam-se rotinas de encargos e impostos a serem cumpridos.

Sobre o planejamento estratégico e operacional, recomenda-se a elaboração de um mapa cognitivo do planejamento estratégico a fim de assessorar o planejamento operacional do grupo. O objetivo é estimular o grupo social beneficiário a aprender a planejar e a elaborar planilhas de ações, extraídas a partir do planejamento. Essa ferramenta pode contribuir para avaliar a atuação do empreendimento no mercado. Para isso, importante aprender a monitorar, avaliar e a redefinir estratégias.

Explicar o que são estratégias de atuação no mercado. Qual a importância do marketing, da comercialização e da logística de transportes? Quais os procedimentos a serem adotados na relação com os clientes efetivos e os potenciais e com os fornecedores efetivos e os potenciais?

Sobre a gestão da qualidade, deve-se desenvolver um acompanhamento técnico sobre o cumprimento dos parâmetros de qualidade do fornecimento de cada matéria-prima, qualidade dos processos produtivos e de cada produto desenvolvido pelo empreendimento.

3.2.7. Elaboração do Estatuto e Regimento Interno

Ferramentas pedagógicas: reuniões de discussão em círculos, pesquisa sobre legislação específica e assessoria jurídica.

Inicia-se com uma apresentação e os esclarecimentos iniciais sobre as características e as funções de um estatuto específico para aquele tipo de empreendimento. Faz-se uma leitura crítica de um estatuto modelo para uma associação, uma cooperativa ou empresa autogestionária salientando os direitos e deveres de cada sócio-trabalhador e de cada membro da diretoria, do conselho fiscal, comissão de ética, além da função das diferentes assembléias, da constituição de fundos obrigatórios e não obrigatórios, da divisão das sobras, da constituição e da divisão do capital social.

Importante assessorar o grupo nas discussões sobre os pontos polêmicos a serem tratados em um estatuto. Por exemplo, relações de parentesco, rodízio nos cargos, investimento inicial e fonte de financiamento, formas de entrar e de sair do empreendimento, direitos e deveres de cada associado, limite para o capital social de cada associado, política de ter associado liberado para atuação externa e método de remuneração, entre outros assuntos.

Sempre levar em consideração que as cláusulas respeitem os princípios e os valores da economia solidária.

Após a elaboração de uma minuta do estatuto, consulta-se um advogado para uma apreciação jurídica. Os pontos inconsistentes passarão por uma reformulação, em seguida, a nova versão será avaliada pelo coletivo interessado na formação do empreendimento, o qual estará encaminhando para aprovação em uma Assembléia Geral de fundação.

3.2.8. Legalização do empreendimento

Levantamento de documentos necessários para legalização do empreendimento e acompanhamento para que cada pessoa do grupo consiga providenciar rapidamente.

Realização da assembléia de fundação com um *quorum* mínimo exigido, aprovação do estatuto, eleição da diretoria e dos conselhos com seus respectivos cargos, além da elaboração de ata de fundação.

Pagamento de taxas e envio de documentos aos órgãos competentes. No caso de uma cooperativa, na Junta Comercial, Receita Federal, Prefeitura Municipal, postos fiscais, etc. Anexam-se os documentos necessários de cada integrante do grupo, a ata de fundação e o estatuto para obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Alvará de funcionamento, inscrição estadual.

É facultativa, porém recomenda-se, a elaboração do regimento interno, o qual deve estar de acordo com as necessidades específicas de organização do trabalho, principalmente sobre as atribuições de responsabilidades individuais.

3.2.9. Assessoria para inserção do empreendimento de economia solidária no mercado, conquista da autonomia e fim do processo de incubação

Assessoria no processo de inserção dos produtos e serviços no mercado através da implementação do marketing estratégico.

Busca de articulação e de integração com outros empreendimentos de economia solidária para formação de redes de cooperação.

Assessoria no desenvolvimento das atividades internas buscando ampliar a democracia interna na perspectiva da autogestão.

Avaliação do grau de autonomia do grupo.

Conquista da autonomia pelo grupo.

Final do processo de incubação.

Apêndice

I. Questões discutidas durante os Seminários da Região Norte e Nordeste (novembro de 2002) e na Primeira Conferência Nacional de Economia Solidária da UNITRABALHO (dezembro de 2002)

1. Quais as etapas principais do processo de incubação e como se relacionam?
2. Como trabalhar uma metodologia de incubação de EES que leve em consideração um conjunto de diversidades: urbano e rural; natureza dos empreendimentos; expectativa das pessoas interessadas; especificidades da economia e da estrutura de poder local; trajetórias sociais e profissionais distintas, entre outras?
3. Como deve ser tratada a questão da interdisciplinaridade nos trabalhos do Núcleo Local e na Incubadora da universidade?
4. Você vê diferenças entre a concepção do que seja uma política de economia solidária e uma política social baseada em ações de caridade e de assistencialismo? Se sim, quais seriam?
5. Quais são os elementos comuns e específicos na organização do trabalho em uma empresa capitalista e em um empreendimento econômico solidário (EES)?

6. No que se diferencia um EES de uma empresa capitalista?
7. Em que medida os EES incorporam a questão do desenvolvimento sustentável?
8. Quais os principais desafios para a consolidação de uma economia solidária no Brasil?
9. Qual a relação existente entre o movimento de empreendedorismo que permeia o discurso oficial e a formação de EES?
10. Quais os elementos que devem ser levados em consideração durante um processo de formação e de crescimento de um EES para que se garanta um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e humana?
11. O que é necessário para a construção da viabilidade de um EES?
12. No processo de construção da viabilidade de um EES, qual o papel das parcerias: entre EES; entre estes, empresas capitalistas, outros movimentos sociais, ONGs e o poder público?
13. Como deve ser a relação de um EES com o mercado?
14. Um EES viabiliza-se no mercado tradicional das empresas capitalistas? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?
15. É possível a partir da construção da viabilidade de um EES, construir-se um mercado alternativo para ele?
16. Como articular a formação de EES com políticas públicas de âmbito municipal, estadual e federal?