

Gustavo Matarazzo Rezende

**INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES:
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E TENSÕES**

Dissertação submetida ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração
Orientador: Prof. Dr. Sergio Luis
Boeira.

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rezende, Gustavo Matarazzo
Incubação de Cooperativas Populares: Representações
Sociais e Tensões / Gustavo Matarazzo Rezende ;
orientador, Sergio Luis Boeira - Florianópolis, SC, 2013.
189 p.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.
Inclui referências
1. Administração. 2. Tensões . 3. Gestão. 4. Incubação de
Cooperativas Populares. 5. Representações Sociais. I.
Boeira, Sergio Luis . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Titulo.

Gustavo Matarazzo Rezende

**INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES:
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E TENSÕES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 26 de Fevereiro de 2013.

Prof.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo , Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Sergio Luis Boeira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Roque de Oliveira Serva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Maria Carolina Martinez Andion, Dr. ^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Marília Veríssimo Veronese, Dr.^a
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus amados pais.

AGRADECIMENTOS

Não quero algo normativo
Nem nada de adorativo
Entendam como um gesto de gratidão
Que veio do coração.

Agradeço à força divina
Que em qualquer escuridão
Me ilumina.

Agradeço à minha família
Que mesmo distante
Sempre muito atuante.¹

Agradeço aos meus amigos
Dos mais novos aos mais antigos
Que sempre me deram a mão
Me ensinando como é ter um irmão.²

Agradeço ao núcleo de pesquisa
Pela relação formada
Nas tardes animadas.³

Agradeço aos meus mestres
Pela sabedoria compartilhada
Mostrando-me as pedras dessa estrada.⁴

Agradeço aos casais da ilha
Por me ensinarem pelo meio do amor
Como caminhar juntos sem rancor.⁵

E ao CNPq
Pela bolsa de mestrado.

¹ Meus pais, meus padrinhos e meus primos, em especial, Bruno e Bárbara.

² Nico Nogueira, Vitor Bertolani, Matheus Siqueira, Marcos Mazza, Lucas Daglio, Gustavo Romero, Ju Nogueira, Felipe Bruzarosco, Naytan Rinaldi, Paulo Souza, William Borges e Manuel Gómez.

³ Danilo Melo, Felipe Quintão e demais colegas do núcleo.

⁴ Sérgio Boeira, Maurício Serva e Elisa Ichikawa.

⁵ Felipe e Fernanda Fontan, Duda e Mari, Vanêssa e Simon, Ju e Neto.

Que a força do medo que tenho
Não me impeça de ver o que anseio
Que a morte de tudo em que acredito
Não me tape os ouvidos e a boca
Porque metade de mim é o que eu grito
Mas a outra metade é silêncio.
(Oswaldo Montenegro, 1975)

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo compreender como se desenvolve o conhecimento sobre a gestão numa Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade de São Paulo (USP) a partir do fenômeno e da teoria das representações sociais, tendo em vista a influência das tensões epistêmica e entre racionalidades. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas com os formadores e os cooperativas envolvidos no processo. Como referencial epistemológico e teórico, foram destacadas as contribuições de Edgar Morin e Boaventura Santos na crítica à ciência moderna, assim como as contribuições de Serge Moscovici, Guerreiro Ramos e Maurício Serva no que se refere às representações sociais e às tensões (epistêmica e entre racionalidades). Buscou-se compreender como as tensões epistêmica e entre racionalidades afetam o conhecimento sobre gestão desenvolvido no processo de incubação. A análise dos dados do trabalho de campo aponta que as principais representações sociais do processo de incubação se baseiam na formação e emancipação, por parte dos formadores, e assessoria, por parte dos cooperativistas. Um segundo ponto se dá na tensão epistêmica, fomentada a partir da relação entre: formadores e cooperativistas, teoria e prática, formadores e cooperativistas, posicionamento dialógico, formação dos grupos, desconhecimento do cooperativismo por parte dos cooperativistas, habilidades necessárias aos formadores e metodologia. Já a tensão entre racionalidades se desenvolve a partir do embate entre valores e objetivos e aspectos econômicos. As conclusões se dão na direção de que as mais variadas tensões existentes no processo de incubação são demarcadas por dicotomias. Concluímos que as tensões epistêmica e entre racionalidades instrumental e substantiva estão não só relacionadas entre si, mas constituem o cerne dos obstáculos do processo de incubação de cooperativas populares. Argumentamos que o enfrentamento de tais obstáculos depende de uma abordagem crítica, dialógica, com base num paradigma emergente, complexo, que implica na adoção de práticas multi, inter e transdisciplinares (de forma crescentemente complexa). Sem uma adequada estruturação de incubadoras de cooperativas populares, sem uma formação substantiva dos formadores, as tensões tendem a reproduzir-se, como obstáculos não superados.

Palavras-chave: incubação, tensão, representações sociais.

ABSTRACT

This research aimed to understand how to develop the knowledge about management in a Technological Incubator of Popular Cooperatives (ITCP), at the University of São Paulo (USP) from the phenomenon and the theory of social representations, considering the influence of epistemic tensions and between rationalities. This is a qualitative study using semi-structured interviews with trainers and cooperatives involved in the process. As a theoretical and epistemological framework, the contribution of Edgar Morin and Boaventura Santos in the critique of modern science were highlighted, as well as the contributions of Serge Moscovici, Guerreiro Ramos and Mauricio Serva in relation to the social representations and tensions (between epistemic and rationality). We sought to understand how the epistemic tensions and between rationality affect management knowledge developed during the incubation process. The analysis of data from the field work indicates that the main social representations of the incubation process are based on the training and empowerment by the trainers, and as a consulting on the part of the cooperatives. A second point occurs at the epistemic tension, fostered from the relation between the trainers and cooperatives, theory and practice, trainers and cooperative, dialogical positioning, formation of groups, lack of cooperativeness on the part of the cooperatives, skills trainers and methodology. The tension between rationality develops from the clash between values and goals and economic aspects. The conclusions are given in the direction of the various tensions in the incubation process are marked by dichotomies. We conclude that the epistemic tensions and between rational and substantive rationalities are not only interrelated, but are at the core of the obstacles of the incubation process of popular cooperatives. We argue that overcoming such barriers depends on a critical, dialogical, based on an emerging paradigm, complex, which implies the adoption practices of multi-, inter- and transdisciplinary (so increasingly complex). Without adequate structuring incubators popular cooperatives, without a substantive training of trainers, tensions tend to reproduce themselves, as obstacles not overcome.

Keywords: incubation, tensions, social representations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Eixos atualizados de atuação das ITCPs.....	28
Figura 2– Problema de Pesquisa	32
Figura 3– A arquitetura da representação: constituintes e modo de produção ...	50
Figura 4- O Paradigma Paraeconômico	56
Figura 5 – O processo de incubação	80
Figura 6 - Fases do processo de incubação	83
Figura 7- Categorias de análise dos cooperativistas	84
Figura 8 - Guia entrevista dos formadores.....	85
Figura 9 - A espiral de contextualização.....	90
Figura 10 - As representações sociais do processo de incubação	97
Figura 11 - Conjunção temática: relação formadores-cooperativistas	99
Figura 12 - Conjunção temática: relação teoria-prática	100
Figura 13 - Conjunção temática: posicionamento dialógico	102
Figura 14 - Conjunção temática: formação dos grupos.....	104
Figura 15 - Conjunção temática: desconhecimento sobre o cooperativismo ...	105
Figura 16 - Conjunção temática: habilidades necessárias aos formadores.....	107
Figura 17 – Conjunção temática: metodologia do processo de incubação.....	108
Figura 18 – Tensão epistêmica e suas perspectivas	110
Figura 19 – Conjunção temática: valores e objetivos	114
Figura 20 – Conjunção temática: aspecto econômico.....	117
Figura 21 – Tensão epistêmica e suas perspectivas	118
Figura 22 – Problema de Pesquisa	134
Figura 23 – As representações sociais do processo de incubação dos cooperativistas e as influências da tensão epistêmica e da tensão entre as racionalidades	137
Figura 24 – As representações sociais do processo de incubação dos formadores e as influências da tensão epistêmica e da tensão entre as racionalidades	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eixos de atuação das ITCPs.....	27
Quadro 2 - Características das metodologias das ITCPs.....	27
Quadro 3- Rede de ITCPs	29
Quadro 4 – Dissociações concebidas pelo GPO	37
Quadro 5 – Tipos de conhecimento e estados de ignorância e de saber.....	40
Quadro 6 – Tipos de conhecimento e estados de ignorância e de saber com o paradigma da modernidade	40
Quadro 7– Níveis de teorização na psicologia social.....	43
Quadro 8 - Paradigma Paraeconômico.....	56
Quadro 9 - Quadro de análise: tipos de racionalidade X processos organizacionais	60
Quadro 10 - Características dos entrevistados e duração das entrevistas	87
Quadro 11 - Estágios da interpretação dos dados	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Tipos de encontros de saberes e resultados	52
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	23
1.1.1 As Incubadoras.....	25
1.1.2 ITCPs e sua rede.....	26
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	30
1.3 OBJETIVOS.....	33
1.3.1 Objetivo Geral.....	33
1.3.2 Objetivos Específicos.....	33
1.4 JUSTIFICATIVA.....	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO EPISTEMOLÓGICO.....	35
2.1 CRISE DA CIÊNCIA MODERNA, ASPIRAÇÕES A UM NOVO PARADIGMA.....	35
2.2 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	42
2.3 PARAECONOMIA E ABORDAGEM SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....	53
2.3.1 Ação substantiva e instrumental.....	58
2.3.2 Valores e Objetivos.....	61
2.4 ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA, UM CAMPO EM BUSCA DE LEGITIMAÇÃO CONCEITUAL.....	62
2.5 GESTÃO MONOCRÁTICA/ESTRATÉGICA E AUTOGESTÃO.....	68
2.6 EDUCAÇÃO E A BUSCA DE AUTONOMIA.....	73
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	79
3.2 FENÔMENO DE INTERESSE.....	80
3.2.1 Tensões epistêmica e entre racionalidades no processo de incubação.....	82
3.3 COLETA DE DADOS.....	83
3.4 LOCAL DE PESQUISA.....	86
3.5 SUJEITOS DA PESQUISA.....	86
3.6 INSERÇÃO NO CAMPO.....	87
3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	88
3.8 INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	89
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	93
4.1 AS PRINCIPAIS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	93
4.2 TENSÃO EPISTÊMICA.....	98
4.3 TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES.....	111
4.4 ASPECTOS DA GESTÃO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO.....	119
5 CONCLUSÃO REFLEXIVA.....	131
REFERÊNCIAS.....	143

**APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS
FORMADORES E COOPERATIVISTAS149**

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo central compreender a gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação de uma ITCP, considerando, como pressupostos, a existência de tensões epistêmicas e entre racionalidades instrumental e substantiva. A fim de satisfazê-lo estruturamos esse trabalho em quatro grandes tópicos, introdução, procedimentos metodológicos, referencial teórico e conclusão reflexiva.

Na primeira parte buscamos contextualizar o histórico das incubadoras, para posteriormente construirmos o problema de pesquisa e definirmos os objetivos que estruturaram essa pesquisa.

Na segunda parte definimos o arcabouço teórico que fundamentou a análise dos dados coletados, nesse momento tratamos de temas como, crise da ciência moderna e aspirações a um novo paradigma, teoria das representações sociais, paraeconomia e abordagem substantiva nas organizações, economia social e solidária, gestão monocrática e autogestão e por fim educação e a busca de autonomia. Procuramos assim costurar teoricamente os temas a fim de garantir o referencial para analisar os dados.

Em um terceiro momento tratamos a respeito dos procedimentos metodológicos que viabilizaram a realização da pesquisa, apresentamos nesse espaço a natureza da pesquisa, os roteiros de entrevistas semiestruturadas e como a análise dos dados foi realizada.

Em uma quarta etapa realizamos a análise dos dados sobre quatro grandes temas, o primeiro deles se dá com as principais representações sociais encontradas no processo de incubação, o segundo com a tensão epistêmica, o terceiro com a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva, e por último os aspectos da gestão no processo de incubação.

Por fim apresentamos o tópico da conclusão reflexiva na qual tecemos as análises e comentários finais que a análise dos dados nos proporcionou. Sendo assim, trataremos no próximo tópico a respeito da contextualização do tema.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Além do setor privado e do público, existe um setor que remonta suas ações na sociedade civil. Esse setor procura outras formas de relacionamento entre mercado e sociedade, apresentando assim diversas nomenclaturas que serão tratadas posteriormente.

Assim sendo Lisboa (2005) afirma que o que não faz parte do público e nem do privado se constitui em uma experiência centenária e pode ser denominada de várias formas: economia social; economia alternativa; economia popular; economia associativa; setor voluntário; economia solidária; setor não-lucrativo; setor independente, dentre outras inúmeras nomenclaturas que foram cunhadas à medida que a hibridização organizacional se avultou no seio desse espaço.

Em um primeiro momento trataremos como economia alternativa, o espaço da vida social e do trabalho que fica além das esferas do Estado e do mercado. Assim que construirmos o referencial teórico trataremos, mais especificamente, sobre cada um desses conceitos e de suas construções teóricas.

Inclusas na economia alternativa, as cooperativas são um tipo de organização criado por meio de uma associação de interesses ou necessidades. Amodeo (2006) afirma que uma organização cooperativa trata de gestão coletiva e democrática, dessa forma, os cooperados apresentam um triplo papel: o de donos, usuários e investidores. Organizações desse tipo representam, segundo a autora, um dos casos mais complexos de governança.

No Brasil, o movimento cooperativista ganhou legitimidade, a partir da década de 60, passando por um processo de institucionalização, resultando assim em uma ampliação do número dessas organizações. A lei 5.764 (1971) trouxe uma intensa regulamentação do setor, surgindo o Conselho Nacional de Cooperativismo, e se instituindo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), juntamente com as instituições estaduais, Organização das Cooperativas Estaduais (OCEs). Nos anos 80 com a abertura do mercado nacional, as cooperativas visaram à competitividade, e por isso iniciaram um processo de profissionalização. Nos anos 90 surgiu uma nova concepção de associativismo e cooperativismo, devido à democratização do Estado brasileiro e do dinamismo da sociedade civil. Nessa época os governos criaram programas como o Programa Comunidade Solidária e o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (PRONINC) (SERVA; ANDION, 2006).

Ao se tratar das Incubadoras de Cooperativas chegamos ao nosso objeto de pesquisa, a seguir trataremos do histórico dele, para posteriormente tratarmos, mais especificamente, das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares e de sua rede.

1.1.1 As Incubadoras

A primeira incubadora de empresas surge no ano de 1959, no estado de Nova Iorque (EUA). Nesse ano uma das fábricas da empresa de tratores MasseyFerguson encerrou suas atividades, e deixou um grande número de desempregados. Sem opção de trabalho muitos deles tornaram-se trabalhadores autônomos e conseqüentemente donos de pequenos negócios. O então comprador do espaço da antiga fábrica, Joseph Mancuso, iniciou um processo de sublocação para pequenas empresas que estavam se formando. Mancuso formatou um modelo que contava com um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas, assim reduzia os custos e aumentava o poder competitivo das mesmas. O termo incubadora surgiu porque uma das primeiras empresas instaladas nesse espaço era um aviário, fazendo com que as pessoas se referissem ao local como a incubadora (ANPROTEC, 2012).

Nos anos 70, as incubadoras tornaram-se mais populares, principalmente com a expansão do Vale do Silício nos Estados Unidos. Esse tipo de empreendimento se tornou um modo de incentivo aos universitários que queriam iniciar seus próprios negócios. No Brasil, as primeiras incubadoras surgiram a partir da década de 80, por iniciativa do professor Lynaldo Cavalcanti, então presidente do CNPq. No ano de 1984, a primeira incubadora iniciou suas atividades na cidade de São Carlos. No entanto apesar dos primeiros passos no sentido de consolidação desse campo, somente a partir de 1987 com o Seminário Internacional de Parques Tecnológicos no Rio de Janeiro é que houve uma consolidação do setor. Nesse momento se criou a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), representante então das incubadoras e de qualquer empreendimento que tenha por objetivo o processo de incubação para gerar inovação (ANPROTEC, 2012).

A década de 90 foi marcada por uma intensa mobilização da sociedade civil, sofrendo os efeitos do fim ditadura militar na década anterior e a criação da constituição foram alguns dos acontecimentos que deram o tom desse momento. O Movimento pela Ética na Política, iniciado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, foi uma importante iniciativa, exemplo do murmurar da sociedade civil da época. A partir desse movimento surge o COEP – Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida. O COEP foi construído em 1993 e assumiu o objetivo de reunir organizações para construir e implementar ações voltadas no combate à fome e à miséria.

Atendendo a uma demanda do COEP, no ano de 1995 a Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a COPPE/UFRJ, apoiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e pela Fundação Banco do Brasil (FBB), criou a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP). Esse projeto buscou desenvolver uma metodologia de incubação para o cooperativismo popular e assim difundir esse tipo de tecnologia para outras universidades do país (FINEP, 2012).

1.1.2 ITCPs e sua rede

As ITCPs então fazem parte de um modelo de ação que surgiu na universidade com o intuito de fazer frente ao desemprego e à exclusão. Caracteriza-se por ser uma prática extensionista juntamente com um conjunto de metodologias voltadas à inserção social e ao combate da pobreza. Dessa forma o conhecimento universitário, técnico e científico é oferecido às classes populares, tendo como principal desafio organizar o saber construído nas universidades e inseri-lo na construção de empresas ligadas à economia alternativa (BOCAYUVA, 2002).

O Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares foi criado no ano de 1997 com o intuito de dar mais legitimidade a essas organizações, instituições como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Banco do Brasil, a Fundação Banco do Brasil (FBB) e o COEP apoiaram tal iniciativa (FINEP, 2012). Em 2003 a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), órgão do Ministério do Trabalho, em parceria com a FINEP e com a FBB reestruturaram o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) dispondo apoio financeiro ou de manutenção a 35 projetos em diversas instituições. No ano de 2006 mais uma reestruturação é realizada, aumentando o escopo do PRONINC para 40 projetos (NUNES, 2009).

Devido a seu estado de vanguarda no campo a ITCP da UFRJ se torna exemplo, destacando-se por ações estratégicas que auxiliam na expansão e propulsão de diversas iniciativas referentes ao cooperativismo. O quadro abaixo define as bases de atuação dessa incubadora, no entanto, essas bases já foram atualizadas, essas serão apresentadas adiante.

Quadro 1 - Eixos de atuação das ITCPs

Construção de cooperativas populares;
A criação de condições institucionais e de políticas públicas favoráveis ao fortalecimento e à viabilização econômica do cooperativismo popular.
A construção de redes universitárias e de cooperativas que façam avançar um projeto mais amplo de economia solidária.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bocayuva (2002, p. 241)

O processo de incubação visa construir uma forma associativa legal e formal, tirando os trabalhadores da informalidade; procura também facilitar o acesso ao mercado; desenvolver e acompanhar os trabalhadores na capacitação gerencial. Dessa forma busca transpor a linguagem acadêmica para o setor da economia popular, para tanto necessita de uma metodologia que atenda a todas essas peculiaridades. O quadro a seguir procura sintetizar as principais características dessa metodologia.

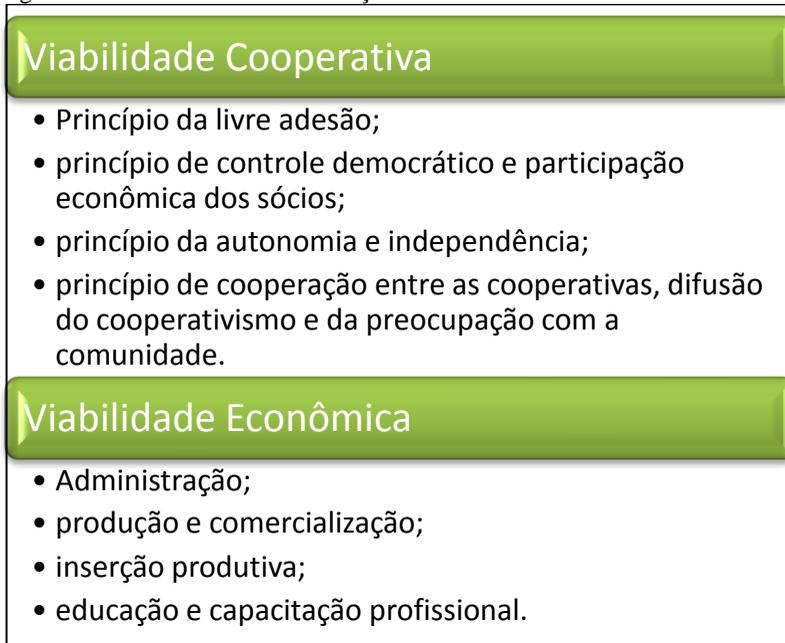
Quadro 2 - Características das metodologias das ITCPs

Formação e aperfeiçoamento contínuo da equipe interdisciplinar da Incubadora, com qualificação para atuação social e técnico-científica, incluída as exigências pontuais no plano jurídico, na atuação junto aos mercados de trabalho e na produção de bens e serviços.
Identificação das demandas comunitárias para a formação de cooperativas populares.
Análise de viabilidade econômica das iniciativas e empreendimentos, a partir das potencialidades presentes na comunidade, combinando capital e conhecimentos específicos.
Aperfeiçoamento, passo a passo, do cooperativismo (desenvolvimento do projeto da empresa cooperativa voltada para o mercado, elaboração de estatutos e regimento interno, constituição de fundo, realização de assembleias, processo associativo, construção da direção, organização e construção de infraestrutura e fundação/legalização).
Pesquisa e prospecção econômica para a atuação das cooperativas; treinamento técnico da mão-de-obra para as atividades requeridas; organização jurídica, contábil e administrativa das cooperativas.
Acompanhamento e assistência técnico-administrativa para os projetos e atividades desenvolvidos pelas cooperativas populares.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bocayuva (2002, p. 246/247)

Mais de uma década após a elaboração desses princípios norteadores do processo de incubação, outro esquema já foi desenvolvido pela COPPE UFRJ, tornando-se mais completo e atualizado as necessidades do empreendimento do que o esquema anterior. A figura a seguir procura retratar e esquematizar esse novo quadro evidenciando as mudanças propostas.

Figura 1– Eixos atualizados de atuação das ITCPs



Fonte: Elaborado pelo autor com base em ITCP (2012)

No primeiro eixo percebemos uma preocupação com o desenvolvimento da organização a partir do caráter sociopolítico inerente ao cooperativismo popular, já no segundo os aspectos administrativos e de gestão são mais claros, desenvolvendo assim uma visão mais focada na organização do trabalho.

Nunes (2009) ressalta que as incubadoras à medida que se institucionalizam se tornam laboratórios que aproximam dois dos pilares da universidade, pesquisa e extensão. Diversos resultados são claros exemplos desse estreitamento, pois além da melhoria na gestão dos empreendimentos, monografias, dissertações, teses e outros tipos de pesquisas são realizados sobre tais experiências. A autora afirma que, devido ao grande número de incubadoras, duas redes nacionais são utilizadas para a integração entre as unidades, a rede ITCPs e a Unitrabalho.

A seguir apresentamos um quadro com as incubadoras que participam atualmente (junho de 2012) da rede ITCPs, no total são 41,

Quadro 3– Rede de ITCPs

Centro Federal de Educação Tecnológica /BA – CEFET/BA
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ
Centro Universitário Cerrado - Patrocínio – UNICERP
Centro Universitário Feevale - FEEVALE
Centro Universitário Fundação Santo André – FSA
Centro Universitário La Salle – UNILASALLE
Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE
Fundação Getúlio Vargas/SP- FGV
Universidade Federal de Rio Grande – FURG
Universidade Católica de Salvador – UCSAL
Universidade Católica de Pelotas – UCPEL
Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ
Universidade de São Paulo – USP
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG
Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Franca
Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Assis
Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS/ Dourados
Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI
Universidade Federal de Juíz de Fora – UFJF
Universidade Federal de Lavras – UFLA
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ
Universidade Federal de Viçosa – UFV
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS
Universidade Federal do Paraná – UFPR
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Universidade Federal do Tocantins – UFT
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPe
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Universidade Regional do Nordeste do Estado do RS – UNIJUI

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A definição de alguns termos se faz necessária para a compreensão da problemática tratada nesse trabalho, sendo assim determinados conceitos serão explanados a fim de se demarcar conceitualmente cada um desses termos. Por **processo de incubação** entendemos a relação humana e institucional entre um grupo de sujeitos autônomos e a organização responsável pela incubação (ITCPs), desenvolvendo assim um projeto de construção de uma nova organização (cooperativa).

O processo de incubação apresenta desafios peculiares à realidade organizacional, Cançado, Carvalho e Pereira (2011) afirmam que a gestão desenvolvida nesse processo busca promover a autossustentabilidade dessas organizações. Torna-se então um instrumento educativo/pedagógico desenvolvidor de diversos tipos de conhecimentos, dentre eles a gestão. Então, o ambiente das incubadoras, como qualquer enclave da vida humana associada está sujeito às mais diversas tensões. Nesse estudo, elegemos dois tipos de tensões, tratadas em diversas pesquisas, para guiar-nos.

Em um primeiro momento, o processo de incubação é entendido como um processo pedagógico/educativo. Sendo assim, as ITCPs são entendidas enquanto um tipo de tecnologia social que agrega professores, pesquisadores, técnicos e acadêmicos além dos participantes do processo de incubação (os cooperativistas). Culti (2009) afirma que as incubadoras têm como objetivo organizar e fomentar certos tipos de assessorias aos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas. Essa assessoria, enquanto processo educativo, faz parte de uma díade entre construção e reconstrução dos conhecimentos.

O processo de incubação tem como formandos (cooperativistas) uma classe historicamente submissa, explorada e marginalizada pelo sistema (CULTI, 2009). Notamos assim que há uma diversidade de grupos no processo de incubação, os formadores e os cooperativistas, que apresentam diferentes histórias de vidas. Ou seja, enquanto os cooperativistas são caracterizados pela falta de escolaridade e pelo histórico de submissão e marginalização. Os formadores apresentam uma estreita relação com a universidade, ou seja, com a educação formalizada, pertencendo a outro grupo econômico e cultural.

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

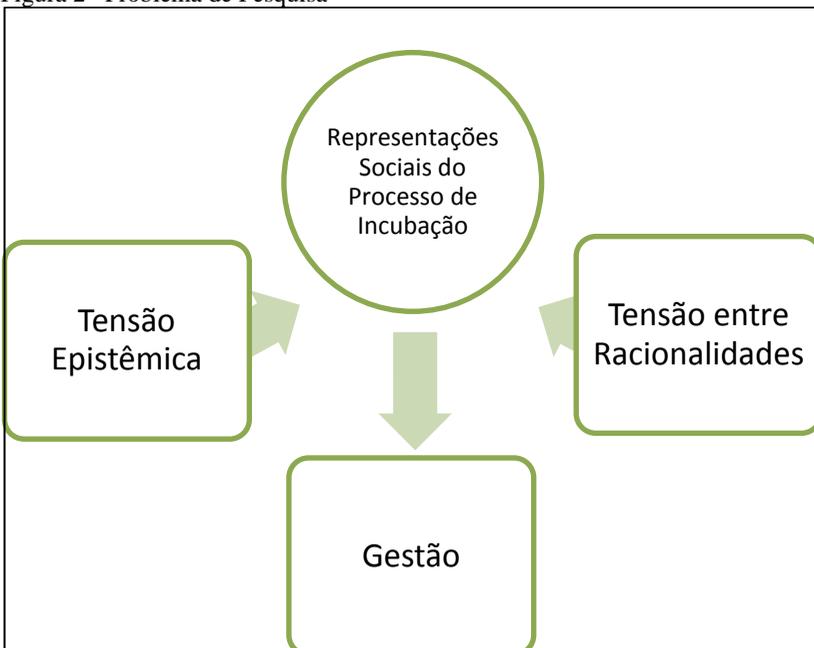
Outro ponto que trabalharemos nesse estudo é constituído pela relação entre as **racionalidades instrumental e substantiva**. Cançado, Carvalho e Pereira (2011) afirmam que em um ambiente de incubação, a hegemonia da racionalidade instrumental é fonte de tensão entre a dimensão ética e valorativa dos sujeitos e a racionalidade que impera nas organizações atuantes com a lógica do mercado. Dessa forma, as organizações solidárias/cooperativistas se constituem ideologicamente em um conjunto de valores que muitas vezes se contrasta com a inter-relação que desenvolvem com o mercado. Portanto há um paradoxo organizacional, ou seja, as cooperativas devem produzir e se relacionar com o mercado até o momento em que este não as faça perderem o sentido substantivo. Esse paradoxo resulta na tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva, fenômeno esse que influencia preponderantemente as relações sociais desenvolvidas no processo de incubação. Guerreiro Ramos (1989) corroborando o exposto afirma,

[...] Há, portanto, uma tensão contínua entre os sistemas organizacionais planejados e os atualizadores, e afirmar que o indivíduo deveria esforçar-se para eliminar essa tensão, chegando assim a uma condição de equilíbrio orgânico com a empresa (exemplo de política cognitiva que uma psicologia motivacional defende, em bases supostamente científicas), corresponde a recomendar a deformação da pessoa humana. Somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à própria atualização. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 99)

Apesar de alguns estudos abordarem as problemáticas envolvidas no processo de incubação. Boeira *et al* (2012) afirmam que as reflexões teóricas e epistemológicas, encontradas na base Scielo, sobre o cooperativismo apresentam, em sua maioria, uma superficialidade. Essa característica pouco crítica é ainda mais clara em estudos de bases econômico/administrativa, construindo assim uma visão economicista, gerencialista e financeira das cooperativas. Dessa forma, esse conjunto de contribuições enfatiza os aspectos fatuais, pontuais e descritivos, não há, portanto, contextualização e teorização condizentes com a complexidade das temáticas desenvolvidas.

A fim de ultrapassarmos essa característica dos estudos administrativos no que tange a economia e solidária. Propomos uma abordagem crítica baseada em tensões presentes no processo de incubação. A figura a seguir procura sintetizar a influência que entendemos que as tensões causam no ensino da gestão durante o processo de incubação.

Figura 2– Problema de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Após apresentarmos um breve histórico sobre o cooperativismo e incubadoras, considerando as relações desenvolvidas no processo de incubação, chegamos ao nosso problema de pesquisa que se resume com a seguinte questão: **compreender a gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação de uma ITCP, considerando, como pressupostos, a existência de tensões epistêmicas e entre racionalidades instrumental e substantiva?**

Para conseguirmos responder esse questionamento, propomos os objetivos geral e específicos a seguir.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo se dá em compreender a gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação de uma ITCP, considerando, como pressupostos, a existência de tensões epistêmicas e entre racionalidades instrumental e substantiva.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que deram suporte ao objetivo geral foram os seguintes:

- Identificar e descrever as principais representações sociais da gestão a partir dos formadores e dos cooperativistas presentes no processo de incubação.
- Analisar os aspectos da tensão epistêmica entre os formadores e cooperativistas no processo de incubação.
- Analisar os aspectos da tensão entre racionalidades instrumental e substantiva na gestão de empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas.
- Analisar como se desenvolve a compreensão sobre a gestão a partir da interpretação das principais representações sociais dos formadores e dos cooperativistas presentes no processo de incubação.

1.4 JUSTIFICATIVA

A opção por estudar ITCPs partiu inicialmente de uma aproximação com o tema por meio do núcleo Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento (ORD), no Curso de Pós-Graduação

em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Após o envolvimento com o núcleo de pesquisa, houve também uma relação com o Centre International de Recherches et d'Informations sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), mais especificamente na sua unidade brasileira.

O núcleo ORD está fundamentado em quatro linhas gerais de pesquisas: epistemologia e sociologia da ciência da administração, racionalidade, desenvolvimento territorial sustentável e economia social. Em uma constante busca por temas que perpassam as linhas citadas, encontramos as ITCPs que estão claramente envolvidas com economia social, racionalidade e desenvolvimento.

As ITCPs apresentam um grande peso no campo da economia social, desempenhando um papel estratégico na formação e estruturação de novas cooperativas. Ressaltamos também o papel social que essas organizações estabelecem contra a pobreza e a exclusão social, alterando a realidade de indivíduos marginalizados.

Caracterizadas como um projeto de extensão universitária, as ITCPs contribuem ricamente com essa experiência. Apesar dessa grande riqueza, as pesquisas frequentemente não abordam questões relacionadas às racionalidades, indagações essas inerentes, principalmente, aos processos cooperativos. Por isso, o presente trabalho pretende contribuir para estabelecer outras visões a respeito das relações sociais no processo de incubação, compreendendo por meio das representações sociais como essas relações são estabelecidas. Para esse propósito buscamos aproximar a teoria das representações sociais e a teoria substantiva das organizações.

Nossa contribuição se dá no fomento ao debate científico sobre as ITCPs e as suas relações com os sujeitos. Tal contribuição se justifica em um primeiro momento pela combinação de aspectos teóricos, epistemológicos e empíricos relacionados às Incubadoras Sociais. Segue-se até certo ponto uma tendência de estudos que recebem criticamente a contribuição do gerencialismo nos estudos organizacionais. Desse modo, esperamos que esse trabalho possa abrir novos flancos de pesquisa e subsidiar outras pesquisas que possam complementar as lacunas não preenchidas por esse.

Por fim esperamos que os apontamentos desse trabalho possam ser utilizados na interpretação dos dados coletados, apresentando um referencial para o aprimoramento da metodologia e construção de novas ITCPs. Dessa forma os diversos órgãos envolvidos nessa temática podem ter a visão que os participantes do processo de incubação têm ao estarem envolvidos em uma ITCP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICO

2.1 CRISE DA CIÊNCIA MODERNA, ASPIRAÇÕES A UM NOVO PARADIGMA

O questionamento clássico a respeito de a ciência ser ou não ser arte é retomado por diferentes interlocutores. Mattos (2009) afirma que um campo de estudos passa a ser considerado uma ciência a partir do momento que constitui um arcabouço teórico próprio, já a arte se fundamenta, essencialmente, na intuição, apresentando imprevisibilidade. “Considerando estes aspectos, a Administração ainda se encontra em uma fase amalgamada de arte e ciência” (MATTOS, 2009, p. 350).

A compreensão de qualquer temática deve estar atrelada a sua perspectiva histórica, pois somente dessa forma é possível entender como a mesma se desenvolveu e é visualizada pelos diferentes grupos sociais. Dito isso, abordaremos nesse momento, os aspectos da crise da ciência moderna.

A ciência moderna fundamentou-se, primeiramente, no objetivismo e na pretensão de neutralidade axiológica como formas de legitimação de sua função na sociedade e de manutenção do *status quo* a partir de uma perspectiva ideológica. Essa crença parece desconsiderar que a ciência é constituída também por instituições políticas, e assim pode ser influenciada ideologicamente.

A fim de compreender como a ciência assumiu esse caráter pretensamente neutro, verdadeiro e explicativo do mundo, Morin (2008, 2010) recorre à história. O autor afirma que as premissas da ciência clássica tiveram início com o pensamento do filósofo francês René Descartes, no século XVII, com a separação entre o "sujeito pensante" e a "coisa material", respectivamente *res cogitans* e *res extensa*. A partir desse afastamento a ciência iniciou sua separação da filosofia, buscando incessantemente maior objetividade, mas de um modo geral reduzindo seu potencial reflexivo sobre seus pressupostos epistemológicos em função da especialização e da hiperespecialização.

Ao tratarmos das questões ideológicas que fundamentaram a ciência moderna de forma geral, faz-se necessário o aprofundamento a respeito de paradigma. Segundo o dicionário da língua portuguesa Houaiss (2004, p. 548) paradigma é “um exemplo que serve como modelo; padrão”. No campo científico esse termo ganhou repercussão à medida que surgiram explicações a respeito das estruturas científicas.

Com o livro "A Estrutura das Revoluções Científicas", do historiador e físico americano Thomas Kuhn em 1962, a discussão a respeito do tema obteve um grande destaque e o início de uma grande controvérsia. O autor assume, nesse trabalho, que o desenvolvimento científico não é um processo que ocorre de forma cumulativa, mas sim por meio de revoluções paradigmáticas. A fim de explicar as estruturas que desempenham papéis fundamentais nas revoluções, Kuhn desenvolve conceito de paradigma e assume diversas concepções para o mesmo. No entanto, Morin (2008) afirma que duas delas são mais evidentes na obra de Kuhn, a primeira se refere às descobertas universalmente aceitas, e a segunda é que o paradigma seria um conjunto de crenças, valores e técnicas difundidos entre a comunidade acadêmica, durante certo período.

Morin (2008, p. 261) considera muito relevante a contribuição de Kuhn, mas entende que a mesma não foi desenvolvida, e sim banalizada na tradição anglo-saxã, além de limitar-se às chamadas comunidades científicas. Diferentemente de Kuhn, desenvolve o conceito não somente para o campo científico, mas para "todo conhecimento, todo pensamento, todo sistema noológico", sendo assim os "indivíduos conhecem, pensam e agem conforme os paradigmas neles inscritos culturalmente". Portanto o paradigma tem papel fundamental na estrutura do conhecimento, não somente o científico, mas nas estruturas epistemológicas e culturais de forma geral.

Dentre as funções exercidas pelo paradigma, Morin (2008, p. 263) afirma que o mesmo "designa as categorias fundamentais da inteligibilidade e controla o seu emprego", assim todo o tipo de conjuntos, séries, categorias que se referem aos conceitos de determinadas teorias sofrem certa influência. Dessa forma o paradigma passa a ser uma marca cultural, que na sociedade ocidental nasceu a partir da perspectiva cartesiana, sendo legitimada e instituída com a história por meio do desenvolvimento de diversos pensadores europeus.

O paradigma central que influencia a vida humana ocidental é denominado como Grande Paradigma do Ocidente (GPO). Essa concepção, que fundamenta a ciência clássica, fundamenta visões mecanicistas e deterministas a respeito da realidade. O GPO é caracterizado pela influência no conhecimento de forma geral, tornando-se imperceptível à medida que as pessoas estão envolvidas nele, fazendo com que as mesmas não tomem consciência sobre a intervenção que o mesmo tem em suas vidas de forma geral (MORIN, 2008; 2010).

O GPO apresenta diversas polaridades e dicotomias que fundamentaram a concepção de ciência moderna. O quadro abaixo

apresenta as principais rupturas causadas pelo GPO, assim podemos compreender a influência do mesmo na ciência moderna.

Quadro 4 – Dissociações concebidas pelo GPO

Sujeito	Objeto
Alma	Corpo
Espírito	Matéria
Qualidade	Quantidade
Finalidade	Causalidade
Sentimento	Razão
Liberdade	Determinismo
Existência	Essência

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Morin (2010, p. 270).

A ciência moderna construiu uma compreensão da realidade embasada, preponderantemente, em aspectos mecanicistas e deterministas. No entanto, essa visão colonizadora de outros tipos de conhecimentos legitimou a ciência moderna como verdadeira na compreensão da realidade. Sendo assim os métodos advindos das ciências naturais se difundiram a fim de garantirem o mesmo aspecto de legitimidade às outras ciências.

Sendo assim as ciências sociais, por muitas vezes, almejavam o status científico alcançado pelas ciências naturais. Dessa forma uma parte dos pesquisadores assumiu que determinados métodos desenvolvidos a partir dessas ciências deveriam ser aplicados às sociais trazendo consigo legitimidade para esse campo científico. No entanto, outra parte dos pesquisadores concebendo que o objeto de estudo das ciências sociais é diferente e necessita de outro olhar, assumiu que seria necessário aderir a um conjunto epistemológico e metodológico diferente. Esse novo conjunto coloca o homem em seu centro, e a partir dessa premissa constrói diversos métodos característicos às necessidades humanas.

Santos (1988) afirma que o comportamento humano não pode ser compreendido como os fenômenos naturais, ou seja, não pode ser descrito e analisado por suas características exteriores observáveis. Dessa forma a ciência social sempre se apresentará como subjetiva e não objetiva, requer então que seus métodos sejam qualitativos ao invés de quantitativos.

Contudo, numa reflexão mais aprofundada, esta concepção, tal como tem vindo a ser elaborada, revela-se mais subsidiária do modelo de racionalidade das ciências naturais do que parece. Partilha com este modelo a distinção natureza/ser humano e tal como ele tem da natureza uma visão mecanicista a qual contrapõe, com evidência esperada, a especificidade do ser humano. A esta distinção, primordial na revolução científica do século XVI, vão-se sobrepor nos séculos seguintes outras, tal como a distinção natureza/cultura e a distinção ser humano/animal, para no século XVIII se poder celebrar o caráter único do ser humano. A fronteira que então se estabelece entre o estudo do ser humano e o estudo da natureza não deixa de ser prisioneira do reconhecimento da prioridade cognitiva das ciências naturais, pois, se, por um lado, se recusam os condicionantes biológicos do comportamento humano, pelo outro usam-se argumentos biológicos para fixar a especificidade do ser humano. Pode, pois, concluir-se que ambas as concepções de ciência social a que aludi pertencem ao paradigma da ciência moderna, ainda que a concepção mencionada em segundo lugar represente, dentro deste paradigma, um sinal de crise e contenha alguns dos componentes da transição para um outro paradigma científico” (SANTOS, 1988, p. 7).

Uma posição clara entre os diversos argumentos que rondam a construção de um novo paradigma está na aceitação de outras formas de conhecimento. Uma nova visão de mundo deve se instaurar com duas distinções fundamentais, a primeira entre natureza e pessoa humana e a segunda entre conhecimento e senso comum. A ciência enfrenta uma nova fase, em que deve estabelecer uma relação diferenciada com o senso comum, caracterizando assim um novo tipo de conhecimento (SANTOS, 1999; 2000).

Santos (2000, p. 108) afirma que o senso comum deve ser compreendido por diversas perspectivas, e pode desenvolver uma relação muito rica com a ciência,

Assim, o senso comum faz coincidir causa e intenção; subjaz-lhe uma visão do mundo assente na ação e no princípio da criatividade e da responsabilidade individuais. O senso comum é prático e pragmático; reproduz-se colocado às trajetórias e às experiências de vida de um dado grupo social e, nessa correspondência, inspira confiança e confere segurança. O senso comum é transparente e evidente; desconfia da opacidade dos objetivos tecnológicos e do esoterismo do conhecimento em nome do princípio da igualdade do acesso ao discurso, à competência cognitiva e à competência linguística. O senso comum é superficial porque desdenha das estruturas que estão para além da consciência, mas, por isso mesmo, é exímio em captar a complexidade horizontal das relações conscientes entre pessoas e entre pessoas e coisas. O senso comum é indisciplinar e não-metódico; não resulta de uma prática especificamente orientada para o produzir; reproduz-se espontaneamente no suceder quotidiano da vida. O senso comum privilegia a ação que não produza rupturas significativas no real. O senso comum é retórico e metafórico; não ensina, persuade ou convence.

Para compreendermos as principais características dessa fase, Santos (1999; 2000) formula o conceito de dupla ruptura epistemológica dividindo-o em dois processos peculiares ao conhecimento científico. O primeiro deles se dá com a separação entre senso comum e ciência, o segundo com a ruptura dessa primeira separação, ou seja, ciência e senso comum devem estabelecer novas relações e construir um novo tipo de conhecimento. Santos (1999, p. 41) afirma que essa nova relação pretende “um saber prático que dá sentido e orientação à existência e cria o hábito de decidir bem”.

A primeira ruptura epistemológica se refere a uma ciência sem consciência, ou seja, para a construção e institucionalização da ciência, foi necessário o primeiro processo (primeira ruptura), um mal necessário, “somente a partir da modernidade é possível transcender a modernidade” (SANTOS, 2000, p. 74). Dessa forma o pensamento da modernidade tratou o senso comum enquanto caráter adverso à ciência, sendo a mesma artífice legitimadora dos interesses de determinados grupos sociais. Santos (2000, p.85), corroborando o exposto ressalta que

“a ciência moderna, além de moderna, é também ocidental, capitalista e sexista”.

O paradigma da modernidade, segundo Santos (2000), dividiu os tipos de conhecimento em regulação e emancipação. Esses conhecimentos são expressos em dois estados, o de ignorância e o de saber, e há uma busca contínua de superação do estado de ignorância ao de saber.

Quadro 5 – Tipos de conhecimento e estados de ignorância e de saber

Estados / Tipos de conhecimento	Estado de Ignorância	Estado de Saber
Conhecimento – Regulação	Caos	Ordem
Conhecimento – Emancipação	Colonialismo	Solidariedade

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Santos (2000).

No entanto o paradigma da modernidade contribuiu para um desequilíbrio em favor do conhecimento-regulação, e dessa forma estabeleceu novos estados de saber e ignorância. Sendo assim o estado de saber no conhecimento-emancipação passou a ser o estado de ignorância no conhecimento-regulação, portanto solidariedade passou a ser caos. Esse processo também ocorreu na forma inversa, o estado de ignorância no conhecimento-emancipação passou a estado de saber no conhecimento-regulação, ou seja, o colonialismo foi transmutado em ordem (SANTOS, 2000).

Quadro 6 – Tipos de conhecimento e estados de ignorância e de saber com o paradigma da modernidade

Estados / Tipos de conhecimento	ESTADO DE IGNORÂNCIA	ESTADO DE SABER
Conhecimento – Regulação	Caos	(AO INVÉS DE) ORDEM → COLONIALISMO
Conhecimento – Emancipação	Colonialismo	(AO INVÉS DE) SOLIDARIEDADE → CAOS

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Santos (2000).

Para avançar além desses estados transmutados Santos (2000, p. 80) afirma que a ciência deve assumir tarefas epistemológicas, a primeira delas está em conceber o caos em estado de saber e não de

ignorância, e a segunda na prudência, ou seja, “consequências negativas duvidosas, mas possíveis, devem ser tidas como certas”. Essa busca por um “paradigma de conhecimento prudente para uma vida decente” faz os cientistas buscarem, além de um paradigma científico, um “paradigma social” (SANTOS, 2000, p. 74).

A busca por um paradigma social se dá por meio do segundo processo que é a ruptura da ruptura epistemológica, partindo da máxima de que “a ciência moderna não é a única explicação possível da realidade” (SANTOS, 2000, p. 84). Esse paradigma social deve fazer com que o conhecimento penda em favor do conhecimento-emancipação. Ao se conceber o estado de saber enquanto solidariedade esse tipo de conhecimento busca transferir a ideia de objeto-para-o-sujeito a fim da reciprocidade entre os sujeitos. Notamos certa horizontalidade entre objeto e sujeito, sendo assim “um conhecimento compreensivo e íntimo que não nos separe e antes nos una pessoalmente ao que estudamos” (SANTOS, 2000, p. 84).

A dupla ruptura busca também uma proposição ética, substanciando-se no conhecimento-emancipação e distanciando-se da ética liberal. Santos (2000, p. 112) propõe uma ética que visiona a responsabilidade, “a nova ética não é antropocêntrica, nem individualista, nem busca apenas a responsabilidade pelas consequências imediatas. É uma responsabilidade pelo futuro.”

Portanto,

Ficou dito atrás que a primeira ruptura metodológica visa responder à pergunta “como se faz ciência?”, ou seja, a indagação sobre os procedimentos concretos que permitem à ciência constituir-se contra o senso comum. A segunda ruptura visa responder à pergunta “para que queremos a ciência?”, ou seja, a indagação sobre os procedimentos concretos que podem conduzir à superação da distinção entre ciência e senso comum (SANTOS, 1999, p. 71).

Santos (1999; 2000, p. 117), corroborando o exposto anteriormente, afirma que a ciência deve ser compreendida enquanto prática social do conhecimento, uma tarefa dialógica com o mundo, desenvolvida então em meio a todas as peculiaridades referentes a esse tipo de prática. A ciência ganhou gradualmente a característica de força produtiva, e à medida que isso aconteceu, “neutralizou-lhe o potencial emancipatório e submeteu-se ao utopismo automático da tecnologia”.

As ciências sociais, principalmente, iniciam, pelo menos em parte, um exercício reflexivo a respeito de suas funções sociais, possibilitando assim a construção de uma visão mais plural a respeito da influência da ciência na sociedade de maneira geral. Fica evidente que há um esforço no sentido de considerar o conhecimento científico como mais um saber, e não uma forma dominante e colonizadora dos outros tipos de conhecimentos. A partir dessa visão plural, parte dos cientistas busca estabelecer novas inter-relações entre a ciência e os outros espaços epistemológicos.

2.2 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A teoria das representações sociais é uma abordagem que busca ser aberta aos mais diversos tipos de saberes. Essa abertura, fundamentada em uma perspectiva ética, faz parte de um novo tipo de paradigma social. Que ostenta a importância de outros tipos de conhecimentos, além do científico, para determinados grupos sociais. Essa teoria busca também a compreensão das disputas de sentido que ocorre entre os grupos no cotidiano. Trabalharemos, basicamente, com as perspectivas de Serge Moscovici e Sandra Jovchelovitch, o primeiro autor ícone fundamental para o desenvolvimento da teoria das representações sociais e o segundo tem um vasto trabalho a respeito do saber do outro.

A temática das representações sociais cada vez é mais central nos mais diversos trabalhos dos mais variados campos científicos nos últimos anos. Esse termo foi desenvolvido pelo psicólogo social Serge Moscovici no ano de 1961, ao defender sua tese intitulada *La Psychanalyse: Son Image et son public*. Farr (1995) explica que Moscovici criou uma forma sociológica de psicologia social, até então os autores que tratavam desse tema se restringiam à divisão entre o nível individual e o coletivo.

Jovchelovitch (2008) ao tratar do surgimento da representação social inicia sua reflexão pelo pensador francês René Descartes que, segundo ela, em sua obra produziu uma teoria fundamentalmente totalizante do conhecimento representacional, embasada na separação do sujeito e do mundo. O indivíduo resultante dessa nova formulação torna-se limitado a si mesmo, usando suas lentes (internas) para ver o mundo (externo). O filósofo inglês John Locke foi legitimador desse processo de separação entre o mundo e o sujeito, deixando de lado da representação suas dimensões subjetivas e intersubjetivas. Há então uma dupla ruptura entre o Eu e o mundo e entre o Eu e si. Essa separação

fundamentou a base da modernidade e conseqüentemente das ciências que se desenvolveram nesse contexto.

A psicologia, assim como as outras ciências, foi desenvolvida a partir da cisão descrita acima. Isso trouxe uma reflexão acerca da concepção teórica que substancie os níveis individual e coletivo. O quadro a seguir procura demonstrar esses níveis de teorização que substanciaram as pesquisas em psicologia social antes de Serge Moscovici:

Quadro 7– Níveis de teorização na psicologia social

Níveis de Fenômeno			
Teórico	(a) Individual	(b) Intermediário	(c) Coletivo
WUNDT	Psicologia Fisiológica		Völkerpsychologie
DURKHEIM	Representações Individuais		Representações Coletivas
LE BON	O Indivíduo		A Multidão
FREUD	Estudos Clínicos	Ego, Id e Superego	Crítica Psicanalítica da Cultura e da Sociedade
SAUSSURE		Parole	Langue
MEAD	Mente	Self	Sociedade
McDOUGALL	Instintos		Mente do Grupo
F.H. ALLPORT	Comportamento De Indivíduos		Comportamento Institucional; Opinião Pública

Fonte: Farr (1995, p. 42).

Tanto o individualismo como o coletivismo foram visões com características excludentes que procuraram transpassar a tensão entre os dois pólos pela negação, ou seja, visionaram um dos dois lados e simplesmente excluíram o outro. A representação social, a partir de estudos teórico-empíricos dos psicólogos sociais, define-se como um fenômeno tanto simbólico como social, ou seja, está além da simples cópia do mundo desenvolvida pelo papel solitário do indivíduo. A ideia

de que um mesmo objeto possa significar diferentes coisas e representar diversas pretensões às mais diferentes pessoas, inviabiliza conceber a representação social como uma simples cópia (JOVCHELOVITCH, 2008).

Dessa forma as Representações Sociais apresentam duas funções essenciais, em primeiro lugar elas

[...] convencionalizam os objetos, pessoas ou acontecimentos que encontram. Elas lhe dão uma forma definitiva, as localizam em uma determinada categoria e gradualmente as colocam como um modelo de determinado tipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas (MOSCOVICI, 2009, p. 34).

Formas de cotidianas de saber, tais como as representações sociais, se fundam em conteúdos prévios por meio da ancoragem, que liga o objeto com o passado e suas significações. A ancoragem expressa a tendência de recuperar e de manter sentido, pois é um retorno a uma significação familiar que ajuda o não a familiar a se tornar familiar (JOVCHELOVITCH, 2008, p. 188).

A outra função apresentada pelas representações sociais é que elas são

[...] prescritivas, isto é, elas se impõem sobre nós como uma força irresistível. Essa força é uma combinação de uma estrutura que está presente antes mesmo que nós comecemos a pensar de uma tradição que decreta o que deve ser pensado (MOSCOVICI, 2009, p. 36).

Ao encontrarmos pessoas e coisas e à medida que nos familiarizamos com elas, as representações sociais se fazem presentes, portanto devemos entendê-las enquanto entidades sociais, que assumem certa coerência entre si. Então as representações sociais “uma vez criadas, contudo, elas adquirem uma vida própria, circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem” (MOSCOVICI, 2009, p. 41).

Sobre as funções da representação social, Jovchelovitch (2008) explica que as mesmas devem ser compreendidas a partir de três proposições, a primeira delas se dá no entendimento de que os processos representacionais são, ao mesmo tempo, simbólicos e sociais desenvolvendo assim espaços subjetivos, intersubjetivos e objetivos. Em segundo lugar, está a compreensão de que o conhecimento é um processo polissêmico, ou seja, diferentes modalidades de representação social estão ligadas aos diferentes tipos de conceitos. Por último, há uma coexistência de saberes, e não o seu deslocamento, portanto cada saber está relacionado com determinadas necessidades desempenhando assim funções diversas na vida social.

Moscovici (2009) afirma que as representações coletivas, nomenclatura durkheimianada à ideia que principiou as representações sociais, eram tratadas como uma ferramenta que possibilitaria a explanação de ideias e crenças (mitos, ciência, religião, por exemplo), no entanto o que antes era tratado como conceito agora deve ser assumido como fenômeno. Essa transição traz a necessidade de descrição e explicação desses fenômenos, ou seja, a relação com uma maneira diferenciada de compreensão e comunicação, resultando na compreensão que as pessoas fazem da realidade e do senso comum. Portanto “a finalidade de todas as representações é tornar familiar algo não familiar, ou a própria não-familiaridade” (MOSCOVICI, 2009, p. 54).

A tensão entre familiaridade e não-familiaridade é o conceito que move as Representações Sociais. A tentativa de tornar familiar o desconhecido é uma necessidade humana, favorecendo dessa forma a criação de universos consensuais que estabelecem uma noção de seguridade e referência às concepções individuais.

Essas ideias-imagens nos auxiliam na superação dos problemas fazendo com que os integremos ao nosso universo conceitual e material, aproximando o que nos dava um sentimento de distância e desconhecimento. O estudo de uma representação social, então, faz com que nos preocupemos com a característica não-familiar que determinou a formação da mesma (MOSCOVICI, 2009).

Ciência e representações sociais apresentam uma relação um tanto quanto contraditória. Moscovici (2009) ressalta que o objetivo da primeira está em tornar familiar o não-familiar, sendo o meio para isto viabilizado por laboratórios e equações matemáticas, por exemplo. O autor afirma que antes a ciência se baseava no senso comum, no entanto atualmente o senso comum é a ciência tornada comum. Dessa forma embora nos utilizemos de dois conceitos tidos em suas concepções como

contraditórios, os mesmos são complementares, e devemos levar em conta suas inter-relações.

O processo de transformar as palavras, ideias ou seres não-familiares em familiares não é algo fácil. Um processo que se fundamente na memória e nas conclusões passadas se faz necessário. Moscovici (2009) afirma que esse procedimento é composto basicamente por dois mecanismos denominados ancoragem e objetivação.

A ancoragem então é baseada em captar ideias estranhas ao nosso universo para depois categorizá-las e relacioná-las a imagens comuns, aproximando dessa forma o distante a um contexto familiar. Como podemos perceber, a ancoragem é basicamente um mecanismo de classificação, pelo qual relacionamos categorias e nomes. A categorização então se dá com a escolha de algum paradigma estabelecido em nossa memória e a relação entre esse e o novo, resultando em uma avaliação positiva ou negativa: a primeira estabelece um registro de aceitação, enquanto a segunda um de rejeição. A nomeação se dá com a intenção de estabelecer uma identidade ao novo, para que o mesmo possa se relacionar com um conjunto de palavras específicas, localizando-o essa forma em nossa matriz de identidade cultural. A categorização se resume então a um processo que situa o novo em conformidade ou divergência com a norma com a qual estamos acostumados (MOSCOVICI, 2009).

A objetivação estabelece uma união entre a não-familiaridade e a realidade, ou seja, “objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem” (MOSCOVICI, 2009, p. 71). Dessa forma ao aliarmos uma ideia a uma imagem estamos nos utilizando da objetivação. Moscovici (2009) afirma que a ancoragem está relacionada com a memória, trabalhando de forma a movimentar os objetos, ideias e pessoas os quais ela classifica segundo um nome. Já a objetivação tira conceitos e imagens de forma a relacioná-los e produzi-los exteriormente, criando coisas conhecidas por meio do que já é conhecido.

Jovchelovitch (1995), corroborando o exposto, afirma que a objetivação e a ancoragem são formas específicas em que as representações apresentam mediações, ou seja, aproximam uma concepção quase material a produção simbólica de determinado grupo. Portanto edificam de forma concreta as representações sociais na vida social.

Mediação social é um conceito que confere às representações sociais uma determinada estrutura específica, ou seja,

[...] comunicação é mediação entre um mundo de perspectivas diferentes, trabalho é mediação entre necessidade humanas e o material bruto de natureza, ritos, mitos e símbolos são mediações entre alteridade de um mundo frequentemente misterioso e o mundo da intersubjetividade humana: todos revelam numa ou noutra medida a procura de sentido e significado que marca a existência humana no mundo (JOVCHELOVITCH, 1995, p. 81).

Portanto representar é tornar presente, por meio de símbolos, algo que se encontra ausente. Esse processo é baseado na individuação e socialização, consubstanciado pela formação e desenvolvimento do saber. Dessa forma as representações não são um espelho da externalidade do indivíduo nem uma construção mental individual, elas são um trabalho simbólico construído a partir das inter-relações do Eu, do Outro e do objeto-mundo, tendo assim a função de significar, de construir o sentido, ou seja, de criar a realidade social (JOVCHELOVITCH, 2008).

Segundo Moscovici (2009) o objetivo da teoria das representações sociais está na compreensão da estabilidade social levando em conta a diversidade humana, ou seja, a partir de um mundo em que a imprevisibilidade é uma das características fundamentais, a teoria das representações sociais procura compreender em que se sustenta a estabilidade das relações entre indivíduos. Por exemplo, membros de determinados grupos sociais compartilham a mesma representação do mundo, no entanto ao analisarmos classes dominantes e dominadas visualizaremos distintas representações. Arruda (2005, p. 232) corrobora o exposto, “a teoria das representações sociais lida com a diversidade de saberes oriundos das múltiplas culturas circulantes nas nossas sociedades caleidoscópicas”. Jovchelovitch (2008, p. 36) contribui afirmando que “a formação da representação é uma tarefa pública, um processo contexto-dependente vinculado às condições sociais, políticas e históricas que configuram contextos determinados”.

Mocovici (2009, p. 211) afirma que as representações sociais “possuem um aspecto impessoal, no sentido de pertencer a todos; elas são as representações de outros, pertencentes a outras pessoas ou a outro grupo; e elas são uma representação pessoal, percebida afetivamente como pertencente ao ego”, concebendo assim seu fator psicológico.

As representações sociais são sempre complexas, inclusive no sentido dado por Morin ao pensamento complexo, conforme visto anteriormente. Necessitam de um arcabouço preexistente, ou seja, um referencial, para que se estabeleça um sistema de crenças ancorado em determinados valores e tradições. Portanto a representação social é construída por meio de um processo que pode determinar uma origem, essa sempre inacabada, necessitando assim de outros fatos e discursos para fomentá-la ou adulterá-la (MOSCOVICI, 2009).

Ao observamos determinadas coisas as objetivamos subsequentemente uma por uma. No entanto, nem todo objeto que nos desperta atenção é objetivado, ou seja, somente aqueles que constituem o núcleo do nosso campo de consciência são temas de nossa representação e por fim são objetivados.

Em síntese, nós experienciamos muitas “regiões da realidade” ligadas a uma representação comum. Mas apenas uma entre elas adquire o *status* de uma realidade socialmente dominante. Enquanto outras parecem possuir uma realidade derivada em relação à realidade dominante. Tudo isso pressupõe que a relação entre o tema correspondente e os outros podem ser relevante e partilhada simultaneamente. Ou para concluir, o que queremos dizer, pode haver um referencial familiar segundo o qual tudo o que existe ou acontece possuirá um caráter não-problemático. Logo que o referencial for questionado por um elemento inesperado, um acontecimento ou algum conhecimento que não comporte a marca do familiar, dom não-problemático, uma mudança temática indispensável (MOSCOVICI, 2009, p. 226).

Determinadas representações sociais englobam como se concebia a visão de mundo de determinadas sociedades em alguma época. Essas concepções são características das classes dominantes, possuindo assim elementos do passado na sua conformação e construindo uma projeção para o futuro, influenciando assim a reprodução do sistema de dominação. Dessa forma algumas representações podem até ser construídas por meio de ideólogos ou filósofos, por exemplo, mas assumem uma forma horizontal tornando-se habitual e sendo reproduzida a partir dos arcabouços do pensamento coletivo. Portanto embora determinadas representações sejam atribuídas a alguns filósofos,

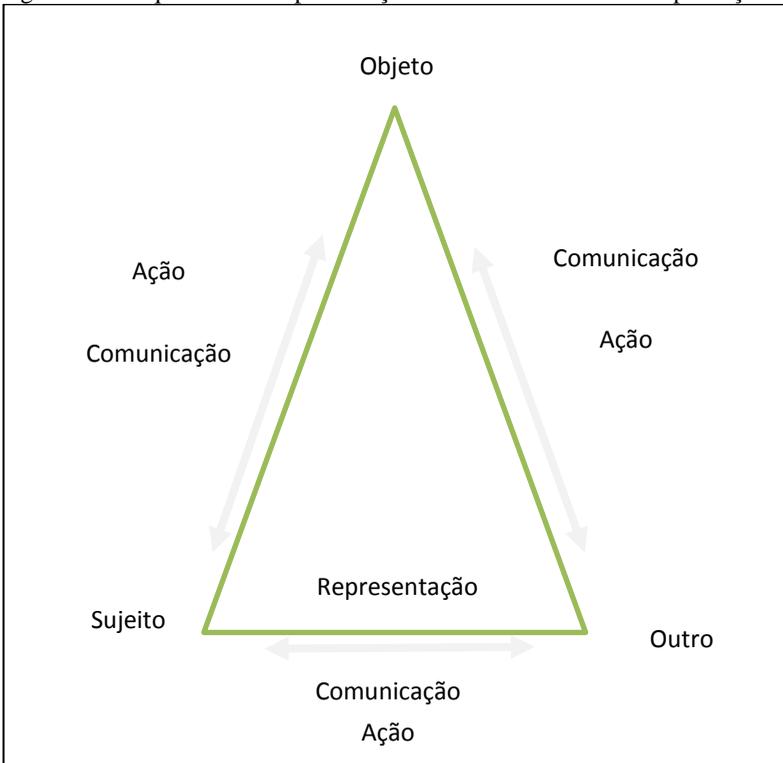
por exemplo, na verdade elas são uma construção conjunta entre o pensamento das elites, das massas e das filosofias em voga, fomentando assim contradições entre elementos da dominação e da resistência, da conformidade e dos conflitos (MINAYO, 1995).

As mediações sociais, em sua diversidade, contribuem para a formação das representações sociais. Assim se dá o fato delas serem sociais, pois “nascem” e se formam com as relações sociais, portanto elas não apresentariam emergências, por exemplo, em um conjunto de indivíduos isolados. As representações sociais são então uma espécie de tática construída pelos atores sociais com o intuito de enfrentamento da diversidade e da mobilidade do mundo, gerando assim um espaço comum, o espaço público (JOVCHELOVITCH, 1995).

O estatuto da representação é uma construção epistêmica, social e pessoal, esse conjunto explica porque as representações não são uma cópia do mundo, mas um processo de produção criativo da construção simbólica desse mundo (JOVCHELOVITCH, 2008). Ao tocarmos na problemática da produção simbólica, o papel do indivíduo torna-se duplo, ou seja, mesmo sendo consumidor de determinada informação, também é produtor, ou seja, informações transmitidas não são necessariamente apreendidas pelos consumidores como querem os transmissores, há uma produção por parte dos consumidores, mesmo que, frequentemente, não se dê atenção a esse processo (CERTEAU, 2008).

Essa produção não está restrita aos aspectos cognitivos racionais, pelo contrário apresenta características emocionais e inconscientes. Há uma dialogicidade presente na construção da representação social, individual e social, cognição e emoção, razão e não-razão, pensamento lógico e ilógico, fantasia e realidade são polaridades que determinam o movimento da vida humana (JOVCHELOVITCH, 2008).

Figura 3– A arquitetura da representação: constituintes e modo de produção



Fonte: Jovchelovitch (2008, p. 72).

A partir do entendimento da representação como um processo de produção se tem o duplo caráter apresentado pela mesma, sendo ela uma teoria e um fenômeno. Uma teoria à medida que apresenta um arcabouço conceitual que se propõe a explicar como os saberes sociais são produzidos e transformados, são um fenômeno à medida que referenciam um conjunto de realidades empíricas (JOVCHELOVITCH, 2008). Devemos atentar a essa questão da representação social, pois nesse estudo pretendemos compreender o fenômeno do processo de incubação, com o auxílio do ferramental teórico-epistemológico desenvolvido ao logo dos anos pela psicologia social.

A ideia de que o conhecimento construído ordinariamente está sempre pautado por erros, ou seja, por um processo complexo que envolve ordem-desordem-reorganização, na terminologia de Morin é um dos questionamentos da teoria das representações sociais. A concepção

de que a vida do homem ordinário deve ser organizada segundo prescrições da racionalidade técnica, e a sua produção de conhecimento deva ser ignorada é pauta fundamental da racionalidade moderna. No entanto, Certeau (2008) afirma que o homem inventa o cotidiano, com maneiras sutis que passam despercebidas por essa lógica tecnoburocrática. Jovchelovitch (2008) diz que as representações sociais fazem parte de um espaço denominado de fenomenologia da vida cotidiana, que tem a intenção de compreender a produção de conhecimento das pessoas comuns e ordinárias, das organizações e das comunidades.

O cotidiano, ele demonstrou, é uma fonte poderosa de conhecimento. Pode ser um tipo de conhecimento diferente do conhecimento científico e tecnológico, mas não é menos sábio nas práticas e questionamentos que ele contém. O que pode parecer irracional ou errado ao observador faz sentido aos agentes do conhecimento (JOVCHELOVITCH, 2008, p. 95).

O sujeito deve ser sempre compreendido por uma perspectiva histórica como já foi dito anteriormente, o seu contexto é fundamental para a compreensão do conhecimento que ele constrói e da lógica que o mesmo apresenta. Jovchelovitch (2008), no entanto, comenta que esse conhecimento local é hierarquizado pelo conhecimento científico, demonstrando assim uma autoridade reivindicada à ciência na medida em que ela ostenta a pretensão de verdadeiro saber. A importância em reconhecer outras formas de saber é fundamental sob o prisma das representações sociais, no entanto, isso não quer dizer que deva haver uma aceitação geral e cega de tudo que existe. O compromisso, na verdade, repousa sob o caráter ético de reconhecer o outro e de uma abertura dialógica ao outro.

A forma mais rica de se construir as representações sociais é por meio da linguagem, ou seja, é sua mediação privilegiada. Portanto

Mesmo sabendo que ela traduz um pensamento fragmentário e se limita a certos aspectos da experiência existencial, frequentemente contraditória, possui graus diversos de clareza e de nitidez em relação à realidade. Fruto da vivência das contradições que permeiam o dia-a-dia dos grupos sociais e sua expressão marca o

entendimento deles com seus pares, seus contrários e com as instituições. Na verdade, a realidade vivida é também representada e através dela os atores sociais se movem, constroem sua vida e explicam-na mediante seu estoque de conhecimentos. Mas, além, disso, as Representações Sociais possuem núcleos positivos de transformação e de resistência na forma de convencer a realidade. Portanto, devem ser analisadas criticamente, uma vez que correspondem às situações reais de vida. Nesse sentido, a visão de mundo dos diferentes grupos expressa as contradições e conflitos presentes nas condições em que foram engendradas (MINAYO, 1995, p. 108).

Os encontros, possibilitados pela linguagem, são fundamentais para a produção, manutenção e exclusão de tipos de conhecimento. Jovchelovitch (2008) apresenta dois tipos de encontros, os dialógicos e os não-dialógicos: o primeiro deles está relacionado com a coexistência e inclusão, tendendo assim à hibridização, o segundo se relaciona com o deslocamento e exclusão, tendendo à segregação e até mesmo destruição dos saberes. Devemos frisar que se tem por base uma abordagem analítica de tipos ideais, lembrando que todo tipo de encontro apresenta contradições internas que o tornam dialógico ou não-dialógico.

O encontro dialógico tem por central em sua concepção a consideração da perspectiva do Outro e sua compreensão enquanto forma legítima de saber. Esse comportamento resulta em uma coexistência de saberes, produzindo hibridização, que é o processo criador de novas representações a partir dos mais diversos diálogos entre os saberes. Os encontros não-dialógicos são caracterizados pela falta de reconhecimento mútuo e pela dominação. Há, neste caso, um posicionamento a fim de rebaixar o conhecimento do outro, concebendo uma hierarquização, elegendo assim um tipo de conhecimento que deva substituir as outras formas (JOVCHELOVITCH, 2008).

Tabela 1– Tipos de encontros de saberes e resultados

Encontros dialógicos	Encontros não-dialógicos
Coexistência (inclusão)	Deslocamento (exclusão)
	
Hibridização (polifasia cognitiva)	Segregação/Destruição (cognição monológica)

Fonte: Jovchelovitch (2008, p. 243).

A tabela acima procura sintetizar os tipos de encontros que acontecem no cotidiano e a consideração ou não da perspectiva do outro. A consideração tende ao processo de inclusão das perspectivas do outro tendendo assim a uma hibridização, ou seja, na polifasia cognitiva, concebida pela diversidade de saberes. Já a desconsideração do saber do outro resulta em exclusão determinando assim uma cognição monológica, há então um saber dito superior que busca a dominação dos outros tipos de conhecimento.

A partir dessa lógica apresentada sobre o conhecimento e representações sociais, gostaríamos de salientar que a consideração da perspectiva do outro é mais do que um simples ponto de vista, é uma atitude ética. Considerar o outro é atitude fundamental para a vida humana associada, é deixar de lado o egocentrismo característico da sociedade contemporânea e considerar a possibilidade de abertura à visão do outro.

A teoria das representações sociais é uma abordagem característica à psicologia e à sociologia, tornando assim o referencial teórico desse estudo com um foco mais próximo no campo dos estudos organizacionais. Perspectivas como as de “ecologia das ideias” e “democracia cognitiva” formuladas por Morin e “ecologia dos saberes” por Boaventura de Sousa Santos já demonstram que embora as ideias desses autores figurem em um campo mais amplo, não há um afastamento abstrato da realidade, há, na verdade, uma amplitude que se aproxima do cotidiano e do senso comum.

2.3 PARAECONOMIA E ABORDAGEM SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Anteriormente tratamos sobre a teoria das representações sociais que é fundamentada no campo da psicologia social, apresentando um espaço de diálogo entre psicologia e sociologia. Já a abordagem da paraeconomia e da substantividade nas organizações encontra-se, principalmente, no campo dos estudos organizacionais. Essa abordagem, que se inicia principalmente com as contribuições de Guerreiro Ramos para posteriormente se aproximar de Serva, pretende tratar o aspecto humano e ético que as organizações devem assumir. Ou seja, as organizações além de suas funções sociais são espaços epistemológicos, que condicionam em certa medida a vida humana associada, esse condicionamento deve ser limitado e estar atrelado a determinados conceitos éticos.

Entender a incubadora e a organização em formação como um espaço epistemológico carregado de disputas de sentidos é de suma importância para garantir o aspecto ético que os mesmos devem assumir. Compreender que há outros sentidos no espaço organizacional, e não reprimê-los a fim de criar obstáculos para a expressão do outro é de suma importância para a autonomia dos sujeitos. Dessa forma o referencial proposto aqui se aproxima mais dos estudos organizacionais, mas sem perder a amplitude do que já foi tratado.

Alberto Guerreiro Ramos nasceu na Bahia, na cidade de Santo Amaro da Purificação, no ano de 1915, foi um intelectual, sociólogo e político brasileiro. Sua obra ganhou destaque nacional e internacionalmente, apresentando traduções em várias línguas. No ano de 1966, devido ao regime ditatorial, radicou-se nos Estados Unidos lecionando na Universidade do Sul da Califórnia. Em 1981 a Universidade de Toronto publicou a sua última obra, e mais importante segundo a maioria dos críticos, denominada “A nova ciência das Organizações, uma reconceituação da riqueza das nações”.

Guerreiro Ramos (1989) tem com objetivo analisar os princípios transmutados pela sociedade centralizada no mercado. Com o intuito de apontar propostas para essa problemática o autor constrói uma abordagem diferenciada para as ciências sociais, mais especificamente, os estudos organizacionais. Para efeitos dos objetivos desse trabalho trataremos, mais densamente, sobre o paradigma paraeconômico e a abordagem substantiva da organização.

Ao tratar da racionalidade, Guerreiro Ramos (1989) ressalta que com a "modernidade" esse termo foi perdendo seu caráter, e se constituiu de forma transmutada na sociedade. Portanto a racionalidade construída por Aristóteles é qualitativamente diferente da instrumental concebida, por exemplo, por Herbert Simon. A racionalidade aristotélica é caracterizada por um determinado padrão objetivo de valores guiar os comportamentos humanos, deixando de lado assim o imperativo econômico. Já a racionalidade instrumental é embasada pelo princípio calculista-utilitário, esse que foi o grande pilar das sociedades ocidentais e continua servindo de base para a construção do homem como animal econômico.

Trazer o referencial teórico proposto por Guerreiro Ramos se dá, principalmente, pela crítica formulada à sociedade de mercado. Ou seja, nos últimos 300 anos houve um estreitamento da razão, que se fixa nos meios e se desvincula dos valores, dos fins. O autor defende uma reflexão crítica sobre a obsessão operacional trazida pelo “administrativismo”, deve-se ostentar uma abordagem ética/substantiva

das organizações. Essa defesa ética se alinha com a estruturação da ciência proposta pelos autores já tratados, Morin, Santos, Moscovici dentre outros.

O fenômeno, tratado por Guerreiro Ramos, trouxe às sociedades momentos de crises, patologias e guerras, por exemplo. Conseguiu também justificar a utilização da ciência de forma desconectada de valores humanos essenciais. Serva (1996), ao tratar dos resultados dessa sociedade centrada no mercado, afirma que, dentre outros fatores, a insegurança psicológica, degradação ambiental, perda da qualidade de vida, exaustão de recursos limitados e a incapacidade de construir espaços socioaproximadores¹ são os que mais chamam a atenção.

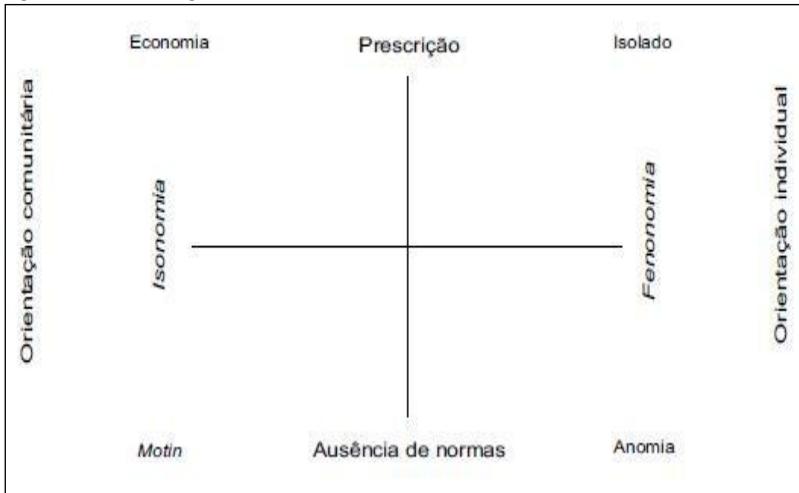
A fim de uma vida humana associada que busque autorrealização dos sujeitos, Guerreiro Ramos (1989) sustenta que deveriam ser reconhecidos, delimitados e associados diversos sistemas sociais ou enclaves organizacionais. Visando sempre a delimitação e a construção de novos sistemas sociais que atendam verdadeiramente à vida humana, Guerreiro Ramos (1989, p. 140) propõe um modelo multidimensional denominado paradigma paraeconômico. Esse modelo tem dois principais objetivos fundamentais:

- a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais.

Como podemos perceber o paradigma paraeconômico busca reconhecer, delimitar e associar enclaves, dimensões já existentes na estrutura social, que fazem parte da realidade das sociedades e das organizações. Essa nova concepção de espaços da vida humana associada busca a satisfação dos sujeitos, procura então ir além da unidimensionalização e comportamentalização proposta pelo mercado. Há a necessidade de se estabelecer um novo modelo de estruturação da sociedade.

Guerreiro Ramos (1989) ao se concentrar nessa tarefa propõe o paradigma paraeconômico:

Figura 4- O Paradigma Paraeconômico



Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 141)

A figura acima expressa o desenho do modelo multidimensional proposto por Guerreiro. Os enclaves em que a ausência de norma é a característica marcante são estados extremos e porventura seus membros são tipos patológicos e raros. Como podemos notar isonomia e fenonomia são espaços que assumem um grau intermediário entre a prescrição e a ausência de normas, no entanto a isonomia tende mais à orientação comunitária, enquanto a fenonomia à orientação individual. Já a economia tende aos extremos da orientação comunitária e da prescrição.

O quadro abaixo resume as principais características dos enclaves definidos no paradigma apresentado acima:

Quadro 8 - Paradigma Paraeconômico

<i>Sistemas Sociais</i>	<i>Características</i>
Anomia	Vida social e pessoal desaparecem. Os indivíduos vivem na orla do sistema social, não criam normas orientadoras.
Motim	Coletividades sem normas, ausência de normas, não há senso de ordem social
Isolado	Uma única norma se torna o compromisso da vida do isolado. Há uma paranoia em que o mundo social é descontrolado e não há soluções.
Economia	Visa a produção de bens e prestações de serviços. Relações de custo/benefício. Grandes dimensões.

	Membros avaliados enquanto detentores de empregos.
Isonomia	Igualdade entre os membros. Tem como objetivo a satisfação pessoal. Atividades auto-gratificantes. As pessoas se ocupam, apresentando objetivos intrínsecos em suas atividades. Autoridade atribuída por intermédio da deliberação.
Fenonomia	Espaço para criatividade. As obras são automatizadas, ou seja, os indivíduos criam regras operacionais para suas atividades. Os critérios econômicos acontecem por acaso. Os membros tem consciência social.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Guerreiro Ramos (1989)

Ao serem expostas as principais características do paradigma paraeconômico notamos, na proposta guerreirista, que o mercado se torna apenas mais um enclave da sociedade, e não mais o centro dela. Guerreiro Ramos (1989) afirma que a sociedade multicêntrica deve ser uma construção intencional, ética e artística possibilitando assim uma maior articulação entre os enclaves. Essa maior articulação só faz sentido com a delimitação dos enclaves, no entanto, isso não se refere a uma separação ou disjunção entre os espaços, pois os espaços socioaproximadores, por exemplo, só fazem sentido com os socioafastadores. O autor ressalta que tanto os países "desenvolvidos" quanto os em desenvolvimento poderiam se reestruturar com base nesse modelo.

Guerreiro Ramos (1989) disserta que a perícia técnica para a formulação, construção e manutenção desse modelo multicêntrico já existe. Dessa forma, o paradigma paraeconômico deve conceber a base para uma nova ciência organizacional que apresente sintonia com as necessidades de uma sociedade multicêntrica e reticular. Portanto esse modelo poderia ser meta para os governos e cidadãos, visando à recuperação do espaço para a vida pessoal.

Tempo e espaço são questões fundamentais no desenho de sistemas sociais. Guerreiro Ramos (1989) explica que a paraeconomia apresenta uma abordagem multidimensional do tempo e do espaço, ou seja, existem diversas tipologias de tempo e espaço que podem ser combinadas a fim de atingir a autorrealização humana. Com isso o autor apresenta dois tipos de espaços: o socioaproximador, e o socioafastador, o primeiro deles contém, por exemplo, os tipos isonômicos e fenômicos, já o segundo as economias. Apoiando-se em Georges Gurvitch (1964), o autor apresenta a tipologia sobre a noção do tempo, que é dividida nas seguintes categorias: tempo serial, linear ou sequencial; tempo convival; tempo de salto e tempo errante. Dessa

forma, nas economias prevalece o tempo serial, com as tarefas sendo realizadas de forma linear. Nas isonomias prevalece o tempo convivial, caracterizado pela construção da experiência individual baseada nos relacionamentos. Por fim, nas fenomenias, o tempo de salto é o característico, já que criatividade e autoesclarecimento são bases para o salto gestáltico. Por último, na anomia e no motim se têm o tempo errante, que envolve uma direção inconsistente.

Dessa forma, com o exposto, podemos compreender que a sociedade está em um ritmo perverso sendo fundamentada pela ideologia de mercado, essa que é substanciada pela política cognitiva tendo o intuito de legitimar a racionalidade instrumental enquanto base para as escolhas humanas. Portanto há a necessidade de se compreender outros enclaves sociais e construí-los a fim de alcançarmos a sociedade multicêntrica. O mercado não pode continuar a ser o centro da sociedade, e os seus valores não podem ser os únicos a embasar as ações humanas.

2.3.1 Ação substantiva e instrumental

O trabalho de Guerreiro Ramos tornou-se uma importante contribuição brasileira às ciências sociais. Devido a essa importância que o mesmo ganhou no campo dos estudos organizacionais, diversos trabalhos e estudos o tomaram como base para a fundamentação teórica. Um dos muitos trabalhos que fez isso foi a tese de doutorado de Serva (1996). O autor a fim de se aproximar, ainda mais, da *práxis* administrativa, propõe uma abordagem entre a teoria da ação comunicativa de Habermas e a teoria substantiva de Guerreiro Ramos.

Organizações substantivas segundo Serva (1996) estão presentes na atualidade, e diferentemente daquelas movida exclusivamente pelos valores mercadológicos, ou seja, a ação instrumental, elas buscam a satisfação humana e se embasam na ação substantiva.

Portanto para Serva (1996, p. 283):

As organizações substantivas são organizações atuais, contemporâneas, quase sempre urbanas, ligadas estreitamente aos fenômenos da massificação e complexidade urbanas, da industrialização que desequilibra a ecologia, da padronização social, dentre outros aspectos, que caracterizam as crises das sociedades envolvidas no capitalismo tardio. As organizações substantivas

participam ativamente dessa “cultura”, fruto de uma época em que todos os grandes sistemas e modelos sociais, políticos e produtivos encontram-se em xeque. A partir desse caldo de cultura, os membros dessas organizações atribuem o sentido e definem as práticas específicas que se relacionam ao ideal de emancipação. Elas se multiplicam a partir do final dos anos 60, fazendo parte portanto de toda a ebulição social que caracteriza a segunda metade deste século.

A fim de se enxergar a racionalidade na *práxis* administrativa o autor constrói um quadro de análise, constituído por onze processos organizacionais. Os onze processos apresentam fatores que caracterizam a ação racional substantiva e instrumental segundo determinados aspectos.

Assim sendo Serva (1996, p. 338) define a ação racional substantiva como uma:

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais.

A ação racional substantiva como podemos notar refere-se à satisfação humana, portanto tem como elementos constitutivos: autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios, e autonomia.

Já a ação racional instrumental é definida pelo autor (1996, p. 340) como uma “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas à interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”. Seus elementos constitutivos são: cálculo, fins, maximização dos lucros, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpersoal.

Levando em conta o nosso embasamento em Serva (1996), a seguir segue o quadro que é construído a partir dos tipos de racionalidades e dos processos organizacionais.

Quadro 9 - Quadro de análise: tipos de racionalidade X processos organizacionais

Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização recursos
Controle	Entendimento	Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e Relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
Ação social e Relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/Resultados Desempenho

Fonte: Serva (1996, p. 345)

Perante essa definição Serva (1996) divide os processos organizacionais em essenciais e complementares. O primeiro grupo se constitui de: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de

decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Já o segundo: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica.

Dessa forma o objetivo do autor com esse quadro é propor um conjunto de indicadores que possam viabilizar a percepção quanto à predominância de um dos tipos de racionalidades. Portanto Serva (1996) propõe tipos ideais compatíveis com as ideias de Guerreiro Ramos, no entanto o autor realiza, sistematicamente, pesquisa empírica com esse arcabouço teórico. Na realização da pesquisa empírica o autor propõe um continuum entre a racionalidade instrumental e a substantiva, deixando clara a inexistência de apenas um dos tipos de racionalidade na *práxis*.

Para efeitos dos objetivos desse estudo, escolheremos apenas um processo organizacional. Essa decisão se dá pelo fato de utilizarmos a abordagem de Serva (1996) com o intuito de substanciar a compreensão do ensino da gestão em uma incubadora tecnológica de cooperativas populares, assunto esse que será tratado posteriormente. Devido a essas questões apontamos o item “Valores e objetivos” como aquele que embasará os procedimentos de análise do presente estudo.

2.3.2 Valores e Objetivos

A escolha da rubrica “Valores e objetivos organizacionais” se deu porque acreditamos que todas as organizações estão fundamentadas em valores não-monetários, no entanto as cooperativas, de um modo geral, tornam isso mais explícito. Essa publicidade dos valores faz com que o processo de incubação cooperativista seja diferente do de empresas produtivistas. Outro fator preponderante nessa escolha, está no posicionamento ideológico desse tipo de atividade, portanto há um compartilhamento de determinados valores, que de maneira geral, são comuns às pessoas que participam do processo.

Dessa forma, Serva (1996, p. 311) define “Valores e objetivos organizacionais” como um “conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos”.

A tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva será preponderante para compreender as representações sociais desenvolvidas no e pelo processo de incubação, determinando assim como se aprende e ensina gestão. A seguir apresentaremos os

procedimentos metodológicos que darão suporte ao processo empírico desenvolvido nesse estudo.

2.4 ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA, UM CAMPO EM BUSCA DE LEGITIMAÇÃO CONCEITUAL

A economia social e solidária aparece como uma nova perspectiva aos sujeitos, buscando a geração de renda e a melhoria das condições de vida dos mesmos. No entanto, há uma grande miscelânea no que se refere aos limites conceituais da mesma. Trataremos disso, a seguir.

Economia social, terceiro setor, economia solidária e economia popular são conceitos que frequentemente se confundem, pois as nomenclaturas apresentam fronteiras conceituais muito pouco demarcadas. Para se compreender a construção teórica desses termos faz-se necessária uma perspectiva histórica. Dessa forma, desenvolveremos, brevemente, uma perspectiva histórica do movimento denominado de economia social e solidária, demarcando assim, os principais acontecimentos históricos que influenciaram a formação e consolidação do mesmo. Nesse sentido, será tomada como referência principal a contribuição de Danièle Demoustier (2006, p.13) que desenvolve o que denomina “histórias da economia social e solidária” em cinco períodos, entre os anos de 1791 e o final de 1990.

Um primeiro período que pode ser destacado vai dos anos 1791 até 1848. Sendo assim, mais precisamente, no ano de 1789 se desenrola a Revolução Francesa garantindo uma série de direitos individuais. Durante a revolução houve uma proibição de qualquer tipo de associação por parte dos operários, resultando em um crescimento de massa não-qualificada, esse período ficou conhecido como pauperismo operário. Surgiu então um conjunto de ações advindas dos operários contra as proibições de trabalho, por meio de associações resultando assim em um conjunto de resistências. No ano de 1844, nasceu na Inglaterra, com a associação de tecelões um armazém cooperativista, dando origem à organização que demarcou todo cenário do cooperativismo mundial. Já no ano de 1848 uma série de revoluções em toda Europa demarcaram o período denominado Primavera dos Povos em que se reivindicou o direito ao trabalho por meio do direito à associação (DEMOUSTIER, 2006). Houve, portanto, uma mobilização popular com o intuito de reivindicação do direito ao trabalho e crítica aos princípios capitalistas, tidos como principais causas da situação de miséria do operariado europeu.

O segundo período destacado pela autora é o que vai de 1850 até 1900. Os 10 primeiros anos do Segundo Império francês ainda foram marcados pela repressão do Estado a essas novas formas organizativas. No entanto, no ano de 1898 é promulgada a Lei de Mutualidade que passou a reconhecer as formas organizativas e de gestão das associações mutualistas. No que tange às cooperativas no ano de 1867 é obtida a grande lei que prevê a formação legal de organizações cooperativistas. Emergem então cooperativas, mais especificamente, nos setores de mão de obra qualificada, como construção civil, mecânica e gráfico. Tornou-se necessário expressar a linha comum entre termos como mutualidade e cooperação, por exemplo. Dessa forma, nas exposições universais parisienses do final do século XIX a denominação “economia social” tornou-se conhecida. Mas com o passar dos anos até a virada do século o termo perde a força, pois a crescente intervenção estatal mascarou o papel das organizações desse setor (DEMOUSTIER, 2006).

Dos anos 1901 até 1945 a economia social assume o papel de gerência de setores econômicos ao invés de uma oposição ao capitalismo. Isso se deve à promulgação da lei de 1901 que regulamenta as associações não profissionais e as criações de congregações. No ano de 1930 há uma grande crise na Europa resultando em desemprego e falências, com essa crise o Estado assume um papel de maior intervenção, transformando assim o papel da cooperação, da mutualidade e das associações. Essa crise trouxe um espaço de reflexão ao movimento da economia social francesa, que se encontrava no seio das contradições trazidas pelo capitalismo (DEMOUSTIER, 2006). Com o momento de instabilidade em todo o continente europeu, a cooperação, nesse momento, começa a ser vista como mais uma possibilidade e não a única.

Dos anos 1945 até os anos 1975 o sistema de desenvolvimento fordista atinge o seu ápice, abrangendo diversos países em todos o mundo, e tornando-se hegemônico. Dessa forma, no ano de 1947 é promulgada a grande lei sobre a cooperação que reúne vários tipos de cooperativas. Nesse período as associações passaram gerir os aparelhos sociais tornando-se mais próximas ao Estado. Por fim, Demoustier (2006) afirma que as empresas coletivas não desapareceram durante o período fordista, mas seus papéis foram ocultados devido a duas questões principais: o aumento de tecnicidade resultando em um enfraquecimento do processo democrático e o estreitamento entre economia social e políticas públicas (regulamentação e financiamento) que mascaram o papel inovador das mesmas.

Já dos anos 1975 até os anos 1990 o termo perdeu sua força sendo marcado pelo desenvolvimento atomizado das organizações (associações, cooperativas e sociedades mutualistas). Questionamentos a respeito da influência do movimento nos territórios pauperizados começaram a surgir nesse período, com isso surgiram outras formas de ação, como a caridosa, de inserção econômica e de criação de novas atividades econômicas. Houve, portanto, uma necessidade de afirmação e de reconhecimento das organizações da economia social em um momento de questionamento a respeito do sistema capitalista e das suas formas de funcionamento. Por fim, por volta de dois séculos de história, as organizações se desenvolveram do associacionismo operário para um diverso conjunto de tipos organizacionais. Em um primeiro momento, essas organizações enfrentaram a repressão para posteriormente encarar a concorrência de empresas com fins lucrativos em alguns setores. Essa crise de legitimação tanto conceitual como organizacional trouxe indagações ao movimento, fazendo com que empresas associativas, pequenas em sua maioria, buscassem reatualizar a ideia de uma economia mais solidária (DEMOUSTIER, 2006).

No Brasil a formação do movimento de economia social e solidária apresenta outra perspectiva histórica, sendo assim trataremos nesse momento a respeito da constituição da sociedade civil brasileira, para depois tratarmos dos movimentos de economia social e solidária. Em um primeiro momento, dos anos 1889 a 1930, denominado República Velha, a sociedade civil desenvolveu seu papel nos espaços criados, principalmente, pela igreja católica. Nesse período, mais especificamente no ano de 1907, é votado o decreto 1637 que legitima a existência das cooperativas. Posteriormente, destaca-se a era Getúlio Vargas com uma tentativa de institucionalização do *welfare state*, em que sindicatos, federações e confederações garantiriam inserção social e emprego apoiados por um sindicalismo de massa. No ano de 1932 se tem o decreto 22.239 que inaugura legalmente os princípios de Rochdale ao cooperativismo. A ditadura militar, iniciada no ano de 1964 e finda em 1984, é marcada pelo recrudescimento da tutela do Estado sobre a sociedade, e os movimentos sociais são marcados pela diversidade de origens, ideais e práticas defendidos. No ano de 1971, ainda sob o período ditatorial (1964-1984), a lei 5764 preconizou uma modernização estrutural do Conselho Nacional de Cooperativismo e instituiu a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), desenvolvendo assim a política nacional de cooperativismo que estrutura um regime político para as cooperativas. No ano de 1984 a ditadura chega ao fim, e no ano

de 1988 é promulgada a constituição, marcando assim a volta ao regime democrático (ANDION; SERVA, 2006).

A sociedade brasileira apresentou diversos graus e maneiras de inter-relação entre as esferas do mercado, do estado e da sociedade civil a partir dos períodos histórico-políticos pelos quais passou. Dessa forma, diferentes conceitos e formas de atuação foram recuperados de outros países, assim como criaram uma perspectiva própria na sociedade brasileira para nomear essa inter-relação. Portanto, economia social, solidária e popular, assim como terceiro setor apresentam, ao menos, uma linha conceitual comum, sendo o espaço da vida social e de trabalho que exerce a intermediação entre as esferas do estado e do mercado, resultando assim em geração de renda e de trabalho, por exemplo (FRANÇA FILHO, 2002).

Discorreremos, brevemente, sobre a assunção dos termos e seus momentos socio-históricos para que assim seja possível a compreensão acerca do que se entende pelos mesmos. França Filho (2002) afirma que o termo terceiro setor se desenvolveu na cultura anglo-saxônia e tem suas bases arraigadas à perspectiva filantrópica, ou seja, a partir de organizações sem fins lucrativos que não apresentam funções nem religiosas e nem políticas. Nos anos 90 a Fundação John Hopkins realizou uma pesquisa em 13 países, incluindo o Brasil, a partir da nomenclatura classificatória *International Classification of Non-Profit Organizations* (ICNPO). Concluiu-se que por não considerar as organizações sem institucionalização, no caso brasileiro se perdeu muito da realidade, pois a mesma apresenta também diversas iniciativas informais.

No contexto francês, em particular, surgiram duas outras noções, a de economia social e a de economia solidária. A linha fundamental dessas perspectivas recai sobre a concepção moderna de solidariedade, essa que tem sua origem no movimento associativista operário do século XIX na Europa, enquanto forma de resistência popular que consubstanciou diversas experiências solidárias influenciadas, fundamentalmente, pelo ideário do mutualismo.

As iniciativas gestadas no seio dessa economia social nascente aparecem como alternativas, em termos de organização do trabalho, àquela proposta pela forma dominante de trabalho assalariado instituída pelo princípio econômico que começava a se tornar hegemônico, imposto pela empresa capitalista nascente (FRANÇA FILHO, 2002, p. 12).

Essas ações foram caracterizadas pela articulação das dimensões social e econômica sobre um fundo político desenvolvendo assim

iniciativas e experiências que começaram a despertar interesse de órgãos governamentais e empresas privadas. Esse interesse resultou em uma “profissionalização” do setor fomentando assim dinâmicas estruturais, como os estatutos das cooperativas, a fim de garantir legitimação para as organizações. Essa legitimação trouxe consigo aspectos tecnoburocráticos à economia social, desenvolvendo juridicamente quatro tipos essenciais de organizações: as cooperativas, as organizações mutualistas, as fundações e algumas formas de associações de grande porte (FRANÇA FILHO, 2002).

A partir da necessidade de institucionalização requerida por alguns setores que dão suporte à economia social, pesquisadores e ativistas perceberam uma tendência, cada vez maior, à burocratização das organizações que fazem parte desse setor. Perante esse cenário, se construiu uma reflexão acerca de quão engajadas politicamente essas organizações estavam, e em muitos momentos chegou-se à conclusão de que o envolvimento se dava somente a fim de legitimação do conceito organizacional, ficando de lado o engajamento sociopolítico que se tinha nas organizações de resistência que deram abertura a esse campo, o que resultou em uma necessidade de atualização e renovação do conceito.

A economia solidária surge como proposta reflexiva à atuação da economia social, França Filho (2002) afirma que essa noção se baseia em uma perspectiva regulacionista a fim da construção de um projeto político para a sociedade. Esse ideal se dá a partir da aceitação de outra forma de regulação da sociedade concebendo a sustentação da mesma além das esferas do Estado e do mercado. As iniciativas solidárias são comumente representadas por várias atividades, como: venda de produto ou serviço, subsídios públicos advindos da constatação da necessidade social de determinada atividade e atividades voluntárias. Dessa forma, há uma vinculação das necessidades às demandas reais da sociedade, não imperando assim a lógica financeira de maximização do retorno do capital investido.

Em síntese, portanto, se o termo economia solidária surge apenas recentemente, sua característica fundamental – a articulação entre as dimensões econômica, social e política – já se encontrava presente nos ideais e práticas da chamada economia social nos seus primórdios, sendo mais tarde esquecida, conforme tratamos anteriormente. Isso nos leva a concluir que o projeto atual de uma economia solidária parece refletir uma espécie de reatualização do ideário

original da economia social. Ela é, talvez, uma nova economia social (FRANÇA FILHO, 2002, p.15).

A economia popular se encontra presente nas parcelas marginalizadas e excluídas pelo sistema de crescimento econômico capitalista. França Filho (2002) exemplifica as atividades desse setor: ocupações autônomas, microempreendimentos familiares, dentre outras. O autor afirma que assim como as outras conceituações citadas acima, a solidariedade é a marca essencial das organizações características a esse setor, sendo o mesmo confundido frequentemente com a economia informal devido à precariedade da organização e da realização das tarefas. Portanto,

As concepções dominantes do desenvolvimento em que a ênfase é posta na centralidade do mercado, privilegiando-se a ideia de crescimento econômico, atribuem à economia popular um lugar bastante subordinado na dinâmica socioeconômica mais geral: sua representação é comumente associada à ideia de uma espécie de “economia dos centavos” ou de uma “economia dos pobres”, destituída, portanto, de um alcance transformador maior (FRANÇA FILHO, 2002, p. 17).

O cooperativismo é a atividade que mais se destaca no campo de uma economia alternativa (seja ela solidária, social ou popular), no entanto com o passar do tempo a mesma se dividiu em dois campos diversos, o primeiro deles formado pelas cooperativas tradicionais, exemplificadas pelos grandes conglomerados industriais ligados à produção de *commodities*, e o segundo denominado novo cooperativismo, que é formado pelo dinamismo da sociedade civil. O último ganhou mais apoio estatal a partir do governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2002 – 2010) (ANDION; SERVA, 2006).

Um discurso frequente alimentado pelas organizações de economia solidária, com o qual se identificam as ITCPs, é o da autogestão. No tópico seguinte trataremos das perspectivas da gestão monocrática/estratégica para posteriormente apresentarmos a autogestão. Dessa forma, possibilitamos ao leitor realizar comparações conceituais a respeito das duas formas de gestão.

2.5 GESTÃO CONVENCIONAL⁶ E AUTOGESTÃO

A compreensão de como as organizações da economia social e solidária são geridas é de suma importância para garantir que seus conjuntos de valores imperem no cotidiano. Trataremos nesse momento das características da gestão convencional para posteriormente chegarmos à autogestão.

A Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do século XVIII, transformou significativamente a realidade não só do país, como de todo o mundo. Várias alterações estruturais são características desse momento, como a alteração nas condições de produção, passando da manufatura para a fábrica, o êxodo rural, criando assim uma nova mão de obra industrial, etc.. Com o aumento da empresa, e de sua importância social, as teorias sociais totalizadoras (Marx, Saint-Simon, Fourier, por exemplo) deram lugar às teorias microindustriais de alcance médio (Taylor e Fayol) (TRAGTENBERG, 2006).

Frederick Taylor, engenheiro estadunidense nascido no século XIX, constrói um método a partir de um sistema empírico, fundamentado no conhecimento advindo da evidência sensível e não da abstração. Nesse método, os executores devem adaptar-se aos cargos descritos, as tarefas são compostas juntamente com o princípio de hierarquia resultando em autoridade administrativa. Dessa forma o taylorismo almeja altos lucros, com baixo nível salarial e em curto prazo, tudo isso à custa das tensões sociais. As operações são decompostas em tempos elementares, que devem ser atreladas ao aumento de salário dosado gradativamente, a fadiga mental é excluída do método e só se leva em conta o cansaço físico. Portanto o estudo de Taylor não se dá a fim de racionalizar o trabalho, mas de intensificá-lo (TRAGTENBERG, 2006).

Jules Henri Fayol, engenheiro francês nascido no século XIX, ficou conhecido como o fundador da Teoria Clássica da Administração. Fayol, segundo Tragtenberg (2006), preocupa-se com a organização estrutural por parte do funcionário, baseando-se nas organizações militares. Portanto o operário deve saber muito de pouca coisa. “As pessoas se alienam nos papéis, estes no sistema burocrático” (TRAGTENBERG, 2006, p. 96).

Como podemos perceber os métodos desenvolvidos tanto por Taylor quanto por Fayol apresentam um forte viés empirista,

⁶ Por gestão convencional entende-se a gestão de empresas capitalistas realizada de forma hegemônica em nossa sociedade.

característico das Ciências Naturais. A fim de legitimar o desenvolvimento epistemológico de suas teorias, Taylor e Fayol se fundamentam no aspecto técnico, legitimando assim uma administração convencional, baseada exclusivamente no empirismo e com uma visão unidimensional do homem. “Conclusivamente os esquemas Taylor-Fayol fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, baseados numa lógica axiomática que cria um sistema de obrigação devido à lógica interna” (TRAGTENBERG, 2006, p. 97).

A sociedade americana, por meio dos esquemas microindustriais, passa por uma fase de abundância, acumulação e alta produtividade. Os problemas humanos começam a ficar latentes nas relações desenvolvidas no ambiente de trabalho, surge então a Escola das Relações Humanas com Elton Mayo no século XX. Tragtenberg (2006) afirma que essa linha de pesquisa administrativa entendia a competição como um sistema de desintegração social, valorizando então o papel do consenso do pequeno grupo, objetivando o aumento da produtividade.

A partir de uma perspectiva bahaviorista, Mayo visualiza os conflitos enquanto meros desajustes, e tem como foco a adaptabilidade do indivíduo. “A ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social” (TRAGTENBERG, 2006, p. 102).

Fica evidente o caráter ideológico das teorias de gestão, com base em um empirismo unilateral. Taylor, Fayol e Mayo consubstanciaram a gestão monocrática, que consegue somente enxergar o homem a partir de uma visão unidimensional (MARCUSE, 1966). A ciência foi fator preponderante, já que a partir de métodos empíricos se pôde legitimar uma espécie de gestão monocrática em que o funcionário deve ajustar seu comportamento para o bem estar da organização.

A Teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade 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; afasta-se dessas determinações reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia. (TRAGTENBERG, 2006, p. 108).

A Teoria da Administração então passa a se caracterizar como Sociologia da Organização a partir de Max Weber, intelectual alemão do final do século XIX e início do XX. O autor, segundo Tragtenberg (2005; 2006), é caracterizado por fortificar a cisão entre ciência natural e cultural, sendo a primeira caracterizada pela racionalização técnica da eficiência e a segunda pelos valores e significações humanas. Conhecido por seu estudo sobre burocracia, Weber disse que a mesma é um tipo de poder, caracterizando-se pela divisão de trabalho fundamentada na racionalidade com vista a fins. Dessa forma a burocracia apresenta as seguintes características principais: formalismo, normas escritas, estrutura hierárquica e vertical do trabalho e impessoalidade.

Weber figurou solitariamente numa tentativa de qualificação da noção de racionalidade nas organizações. Segundo ele existem dois tipos de racionalidade, a racionalidade formal e instrumental e a racionalidade substantiva ou de valor. A primeira se caracteriza pela vinculação das expectativas de resultado e dos fins calculados, e a segunda pela independência das expectativas de sucesso. A burocracia então se representa com a racionalidade formal, característica fundamental da sociedade capitalista centrada no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A burocracia é um artífice técnico extremamente eficiente, no entanto politicamente incapaz. Isso se confirma à medida que a ação burocrática é racional somente se limitada a seu enclave, porém a partir do momento em que se expande a outros torna-se irracional. Diversos interesses de dominação podem ser colocados à mercê dos tipos burocráticos, e legitimados pelos mesmos. Para Weber a ação social é realizada a partir do individual, sendo assim a ação racional tendente a fins desemboca em uma dominação burocrática legal, dessa forma "a burocracia não se esgota enquanto fenômeno técnico; é acima de tudo um fenômeno de dominação" (TRAGTENBERG, 2006, p. 226). Há uma cegueira epistemológica característica em que "a ênfase iluminista na razão do sistema econômico capitalista obscurece a percepção da irracionalidade da subutilização da técnica, poluição do ar, água, do desgaste humano ocasionado pela intensificação do ritmo de trabalho" (TRAGTENBERG, 2006, p. 227).

Dessa forma há um processo de ideologização da teoria da administração que se fundamenta em interesses individuais, ou seja, "a teoria da administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais" (TRAGTENBERG, 2006, p. 267), portanto "a máquina não

pena, não possui capacidade dedutiva. Vinculada ao sistema capitalista, rege-se pela lógica do lucro máximo, que os tecnocratas apresentam como a lógica da razão científica" (TRAGTENBERG, 2006, p. 269).

Portanto a ciência social administrativa, principalmente a americana, é fonte ideológica de legitimação da sociedade centrada no mercado, em que o ser humano é forçado a abafar sua função normativa da razão enquanto ser social. Devido ao sucesso econômico e tecnológico das sociedades industriais desenvolvidas, por meio da aplicação dos pressupostos das ciências naturais, a ciência organizacional figurou um tipo pré-reflexivo no que tange à vida cotidiana, sendo guiada pelos interesses práticos imediatos (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Há então outras formas de gestão, os discursos das organizações da economia social e solidária recaem sobre a autogestão. Sendo assim, a autogestão é uma concepção nova à medida que o tema ganha espaço nas discussões atuais sobre formas alternativas de gestão, mas tem seu surgimento em experiências muito antigas que se fundamentaram no ideal autogestionário. Guillerm e Bourdet (1976) se apropriam dos casos da antiga Iugoslávia, Argélia e da antiga Theco-Eslováquia para exemplificar formas organizativas inspiradas nos princípios autogestionários, permitindo a compreensão de quanto as atividades desenvolvidas nessas organizações se fundamentavam na autogestão, experiências essas da metade do século XX.

O conceito de autogestão baseia-se de forma geral no pressuposto da igualdade das pessoas, fundamentando assim uma relação contratual entre os sujeitos. Contratual no sentido de que para a existência de uma sociedade de iguais é necessário o estabelecimento da teoria do contrato, pois “cada um, determinando-se livremente por adesão do que compreende ser o melhor para si mesmo, encontra todos os outros sujeitos racionais para ajustar livremente a instituição do mesmo contrato que realiza a vontade geral” (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 53).

Essa axiomática rousseauiana é necessária à medida que se deve garantir a liberdade completa individual e do grupo social, não havendo uma imposição externa, por quem quer que seja, com o intuito de construção organizativa da mesma. Para uma melhor compreensão a respeito da autogestão, acreditamos que seja necessária a apresentação de diversas modalidades teóricas que em parte se utilizam dos fundamentos da autogestão juntamente com um desenvolvimento teórico dos mesmos. Salientamos a impossibilidade de encontrarmos tipos ideais e puros tanto de heterogestão e da autogestão na *praxis*, logo

as organizações se vêem com a utilização, em graus mais ou menos elevados, de práticas auto e heterogestionárias.

Guillerm e Bourdet (1976) apresentam definições comparativas a fim de auxiliar no esclarecimento a respeito das concepções que envolvem e permeiam a autogestão. A primeira delas é a participação, conceito que frequentemente é instituído nas organizações a fim de demonstrar o alinhamento dos trabalhadores com o patronato. No entanto há uma carência de iniciativa, ou seja, o sujeito se limita a contribuir, mas não assume a dianteira da ação. Nas empresas heterogeridas é cada vez mais frequente a expressão participação nos lucros em que se liga o desempenho dos empregados com a possibilidade de aumento de renda dos mesmos, no entanto o funcionário é em grande parte manobrado, tendo seu comportamento moldado da mesma forma.

A segunda definição é a de cogestão em que se abre um espaço para a palavra do funcionário na organização da empresa, essa interferência pode ser exercida no nível técnico ou político. As empresas capitalistas desenvolveram a Direção Participativa por Objetivos (DPO), em que buscam atenuar a monotonia e o tédio, característicos do taylorismo, favorecendo assim a integração dos funcionários.

A terceira definição é a de controle operário, essa se caracteriza pela intervenção em conflitos e greves, deve ficar evidente que não é uma permissão patronal para que os empregados assumam determinadas funções, mas sim uma interferência do proletariado no funcionamento da organização, ocorrendo assim o controle sobre determinados pontos do processo produtivo. É uma forma de resistência e de demonstração geralmente na busca de melhores condições de trabalho.

Outra definição que se faz presente é a de cooperativa, segundo Marx (*apud* GUILLERM; BOURDET, 1976) esse tipo de organização deveria ser criada de forma autônoma pelos trabalhadores, e posteriormente fazendo parte de uma generalização, e não serem pequenas formas locais. Dessa forma,

[...] vê-se assim que, no princípio, não há diferença entre cooperativa e autogestão; mas que, historicamente, aparece uma diferença de natureza: a extensão ou, antes, a generalização do sistema cooperativo não se pode fazer sem abolir o Estado, substituído por uma organização nacional de tipo radicalmente novo (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 30).

Como podemos perceber a autogestão faz parte de um projeto de sociedade diferente, e não somente de uma forma diferenciada de realizar a gestão das empresas. A autogestão deve fazer parte de um esforço coletivo político, sociológico e econômico a fim de alteração no *status quo* da sociedade.

Assim, enquanto a participação, o controle operário e as cooperativas concernem apenas à produção e à economia, a autogestão é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação, sem intermediário e em todos os níveis, de todos os “seus negócios” por todos os homens. (GUILLERM; BOURDET, 1976).

A autogestão é um projeto político com o intuito de negar a alienação, produzindo mudanças nas atividades, no trabalho, nas ferramentas e nos produtos desenvolvidos pelo homem. Tem como objetivo construir a possibilidade da vida livre juntamente com uma organização social transparente para os sujeitos. Busca-se então não somente alterar a forma que os especialistas realizam os cálculos e planejamento dos sistemas sociais.

Qualquer projeto político que vise a alteração do *status quo* se estabelece a partir da educação. Sendo assim, trataremos no próximo capítulo a respeito da educação e da busca de autonomia, tarefa intrínseca à essa prática.

2.6 EDUCAÇÃO E A BUSCA DE AUTONOMIA

Trataremos nesse momento sobre educação e autonomia, trataremos as perspectivas, principalmente, de Guerreiro Ramos e Paulo Freire. Nossa intenção é compreender como a experiência formadora, característica fundamental da incubação, se relaciona com a autonomia dos sujeitos envolvidos. O desenvolvimento de uma ciência ética e com consciência, se dá a partir da aceitação da perspectiva do outro, indo além do conhecimento colonizador, por vezes, formulada na universidade. A aceitação da perspectiva do outro se relaciona intimamente com as questões de autonomia do sujeito, e assim a respeito

de sua perspectiva histórica e do entendimento de sua situação na sociedade.

Como já discutimos há um espectro que, frequentemente, ronda os mais diversos enclaves da vida humana associada, é o espectro do mercado, como diria Tenório (2008). Esse espectro é legitimador de uma ética restrita, uma ética menor, uma ética que substancia as relações mercadocêntricas. Essa ética não pode ser base de um tipo de pedagogia que visiona a emancipação humana, por isso educadores e educandos devem atentar à rigorosidade ética da tarefa emancipatória que a educação traz consigo (FREIRE, 1996).

Guerreiro Ramos (1989) analisa em sua obra a transmutação histórica de determinados termos na sociedade ocidental, resultando em uma fundamentação comportamentalista guiada pelo capitalismo, alterando assim o eixo ético dos sujeitos. Esses princípios éticos embasam uma postura humana reflexiva e não reflexa, ou seja, o sujeito não está presente no mundo, está com o mundo. Dessa forma o homem estabelece relações com o mundo, não agindo somente a partir de uma reprodução. Paulo Freire (2011, p. 58) afirma que "Não se reduzindo tão somente a uma das dimensões de que participa, a natural e a cultural – da primeira, pelo seu aspecto biológico, da segunda, pelo seu poder criador –, o homem pode ser eminentemente interferidor".

Portanto a experiência formadora não deve ser limitada à simples transferência de conhecimento. Ao invés disso, deve criar possibilidades para a produção e criação do mesmo.

Herdando a experiência adquirida, criando e recriando, integrando-se às condições de seu contexto, respondendo a seus desafios, objetivando-se a si próprio, discernindo, transcendendo, lança-se o homem num domínio que lhe é exclusivo - da história e o da cultura (FREIRE, 2011, p. 58).

Com o advento do capitalismo o homem passa por um momento de perda de identidade, por meio da unidimensionalização da vida humana associada se faz pertinente que o mesmo tenha comportamentos requeridos pela estrutura dominante. Essa unidimensionalização da construção do sujeito se dá a partir da retirada de contexto em que o mesmo vive, ou seja, há uma 'a-historicidade' em todo tipo de contextualização necessária para que o homem tenha entendimento de sua situação. Paulo Freire (2011, p. 59) tece alguns comentários acerca

dessa problemática: "Daí que a massificação implique no 'desenraizamento' do homem. Na sua 'destemporalização'. Na sua acomodação. No seu ajustamento".

O conceito de massificação pode ser colocado em paralelo com o de síndrome comportamentalista, cunhado por Guerreiro Ramos (1989), que se trata de uma disposição socialmente condicionada, que interfere na vida das pessoas fazendo com que essas tomem as regras e normas específicas a alguns tipos de sistemas sociais como uma disposição normativa para suas vidas como um todo. Há, portanto, a 'unidimensionalização', que consiste na invasão da ética do mercado a outros espaços sociais e faz com que o homem abdique de sua função enquanto projetista da própria vida, o indivíduo passa a ser 'comportamentalizado'. O sistema então massifica-o, aliena-o e faz com que outras classes exerçam o papel de pensar por ele, porque a história desconectou essa função de sua existência. Freire (2011, p. 60) afirma que "As tarefas de seu tempo não são captadas pelo homem simples, mas a ele apresentadas por uma 'elite' que os interpreta e lhes entrega em forma de receita, de prescrição a ser seguida".

O comportamento exigido da massa é o de um ser condicionado ao comportamento das elites, já que há uma pressuposição da incapacidade política, intelectual e humana da massa planejar o seu futuro, ou seja, ela deve ser alvo das metas desenvolvimentistas dos "mais capacitados". Por isso, "no assistencialismo não há responsabilidade. Não há decisão. Só há gestos que revelam passividade e 'domesticação' do homem" (FREIRE, 2011, p. 80). Há então um tipo de política cognitiva por parte das classes dominantes que legitima, cada vez mais, esse comportamento das pessoas marginalizadas, faz com que a classe marginalizada e dominada sinta-se incapaz de escrever o seu futuro. Guerreiro Ramos (1989) ao dissertar a respeito da política cognitiva afirma que cognição e política são temáticas que não devem ser compreendidas separadamente, no entanto, essa é uma prática constante das pesquisas em administração. Dessa forma há um conjunto de padrões cognitivos inerentes às atividades mercadológicas que institucionalizam uma política cognitiva. Esse tipo de política "[...] consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretar a realidade em termos adequados aos interesses diretos e/ou indiretos de tal distorção" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 87).

A educação deve ser algo além do puro treinamento técnico, a realização desse como forma de educação é uma prática limitante do poder e papel emancipatório que educar deve exercer na sociedade

(FREIRE, 1996). A educação deve ser parte de uma tarefa dialógica fundamentada em compromissos sociais e políticos, tarefa essa que temporaliza o homem, e lhe proporciona profundidade para a interpretação dos problemas (FREIRE, 2011). Portanto o homem deve ter a possibilidade de construir suas opções, sendo capaz de compreender a realidade em que vive, para assim projetar o seu futuro juntamente com uma proposta de mudança de sua vida e conseqüentemente da sociedade da qual faz parte.

A temporalização humana é uma tarefa fundamental para a mudança do *status quo* da sociedade, ou seja, há a necessidade de humanizar o indivíduo, de proporcionar condições para que ele deixe o processo de coisificação criado e mantido pelo sistema em que vive e torne-se dono de seu próprio destino. Dessa forma o entendimento da história e das relações desenvolvidas entre o povo brasileiro é de suma importância para se compreender o porquê da sociedade brasileira ser estabelecida dessa forma. Num primeiro momento, a nossa colonização teve um interesse, fundamentalmente, exploratório e comercial, não sendo intenção dos nossos colonizadores criar uma sociedade. A nossa formação foi caracterizada, substancialmente, pelo exercício do poder exacerbado juntamente com a submissão, resultando em ajustamento e modelação ao sistema e não a integração. Já o nosso estado nacional democrático fez parte de uma importação sem ausente de contextualização, ou seja, o homem comum sempre foi marginalizado e submisso às relações de poder, sendo sempre conduzido. Dessa forma, a decisão e a participação sempre foram temáticas ausentes aos processos de responsabilidade social e política da sociedade brasileira (FREIRE, 2011).

A educação tem papel fundamental para o estabelecimento de uma democracia deliberativa em que o indivíduo é parte integrante da produção do bem-público, o simples ideal estabelecido pela democracia representativa, em que o homem é deixado à margem das decisões, pois seu papel social está, somente, no voto. A educação não deve ser uma tarefa descolada da *praxis*, a reflexão crítica a respeito da mesma é essencial para sua melhora contínua (FREIRE, 2011). A partir do momento em que a educação é fonte de mudança do *status quo*, ela intervém no mundo e altera as mais variadas relações estabelecidas entre o indivíduo e sua vida.

Outro saber de que não posso duvidar um momento sequer na minha prática educativo-crítica é o de que, como experiência especificamente humana, a educação é uma forma

de intervenção no mundo. Intervenção que além do conhecimento dos conteúdos bem ou mal ensinados e/ou aprendidos implica tanto o esforço de *reprodução* da ideologia dominante quanto o seu *desmascaramento*. Dialética contraditória, não poderia ser educação só uma ou só a outra dessas coisas. Nem apenas *reprodutora* nem apenas *desmascaradora* ideologia dominante (FREIRE, 2011, p. 98).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao apresentarmos o arcabouço teórico que sustenta o presente estudo, caminharemos para descrição dos aspectos metodológicos que viabilizaram a construção desse estudo.

Demo (1985, p. 19) afirma que:

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência a tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Ao voltarmos a nossa pergunta de pesquisa: “**compreender a gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação de uma ITCP, considerando, como pressupostos, a existência de tensões epistêmicas e entre racionalidades instrumental e substantiva?**”, entendemos que a utilização da teoria das representações sociais é fundamental para conceber a análise do corpo de dados empíricos coletados em campo. Dizemos isso porque as questões desenvolvidas no e sobre o processo de incubação são preponderantes para o entendimento de como se ensina e aprende gestão.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa, guia fundamental para esse estudo, apresenta elementos distintos de outros tipos de pesquisa. Assumindo-a como orientadora desse trabalho, há a necessidade do alinhamento com os objetivos propostos e com as possibilidades e limites que o estudo apresenta. Dessa forma, considera-se o sentido como o objetivo privilegiado na pesquisa qualitativa, que busca interpretar a “ação da sociedade na vida e nos comportamentos dos indivíduos, assim como o sentido da ação individual quando se torna coletiva” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

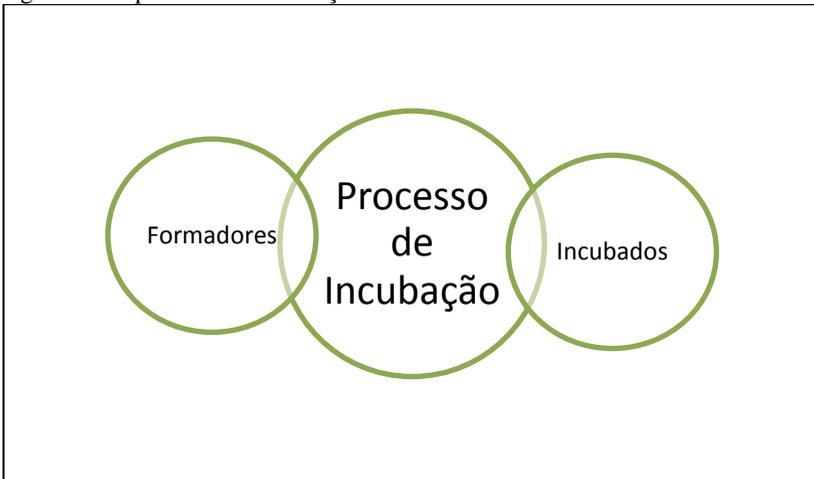
A pesquisa qualitativa não tem por objetivo construir teorias com a pretensão de explicação geral sobre a estrutura social, no sentido de que não há uma fórmula simplificadora que apresente as causas e consequências da vida humana associada. Dessa forma Deslauriers e

Kérisit (2008) afirmam que há a necessidade de se evitar uma teoria simplificadoras como fonte de análise tornando assim a realidade escrava da mesma.

3.2 FENÔMENO DE INTERESSE

O fenômeno de interesse desse estudo é o processo de incubação, em particular, como se ensina e se aprende gestão nesse processo e o quanto o mesmo é influenciado pelas possíveis tensões entre racionalidades e epistêmica. Os dois grupos de sujeitos participantes desse processo, os cooperativistas e os formadores apresentam histórias de vida diferentes e obviamente isso os faz criarem representações sociais.

Figura 5 – O processo de incubação



Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma o processo de incubação é um momento em que se desenvolvem diversos tipos de relações, no qual destacamos duas: as pessoais e as institucionais. Relações pessoais em um primeiro momento porque a incubação é fundamentada na relação entre o grupo incubado, ou seja, os cooperativistas que estão construindo a cooperativa e a equipe técnica da ITCP. As relações institucionais são caracterizadas pela relação entre a instituição ITCP e a cooperativa incubada. Desses tipos de relações nascem os desafios gerenciais inerentes ao processo de incubação.

Será que tudo o que vemos é então representação social? Desde uma formiga até o cantor de uma banda famosa? Sá (1998) esclarece que não, que não adianta querermos estudar determinado fenômeno se o grupo em questão não tem uma representação do objeto. O autor afirma que a existência ou não do fenômeno não é algo sempre evidente, portanto o pesquisador pode supor que ele existe. Dessa forma, no presente estudo supomos que o processo de incubação é uma representação social presente na vida daqueles sujeitos já que eles ou trabalham com isso (equipe técnica) ou vivem com isso ao participarem do processo de incubação (sujeitos).

Assim, para a definição do par sujeito-objeto de uma pesquisa, devemos ter em mente que a representação que os liga é um saber efetivamente praticado, que não deve ser apenas suposto, mas sim detectado em comportamentos e comunicação que de fato ocorram sistematicamente. Dizendo ainda de outra maneira, na escolha de nosso tema de estudo não podemos nos basear em especulações a propósito de “representações virtuais”, ou seja, em suposições quanto à existência do fenômeno envolvendo objetos de alguma confiança em que o fenômeno exista, em que haja uma certa plausibilidade de que tal ou qual objeto seja representado por tal ou qual sujeito (SÁ, 1998, p. 50).

A partir do momento que o pesquisador se pergunta a respeito das práticas correntes ao grupo selecionado, e começa a identificar aquelas que são comuns à vida cotidiana dos mesmos, ele fica mais próximo de identificar uma representação social (SÁ, 1998). Portanto acreditamos que o processo de incubação é uma prática corrente na vida dos sujeitos, tanto dos grupos incubados como dos incubadores levando-nos a estudá-lo enquanto representação social.

Quanto a nossa escolha do objeto,

Não importando que o objeto de pesquisa derive de um interesse pessoal do pesquisador, ou que ele resulte de acidentes biográficos, ou que ele provenha de um movimento crítico que tenta encontrar seu lugar num embate social ou político, ou ainda, que ele se situe na junção de interesses

das redes (políticas, econômicas e sociais) que envolvem o pesquisador, esse objeto será, primordialmente, um objeto negociado, que depende, ao mesmo tempo, de circunstâncias particulares e de fatores estruturais (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

3.2.1 Tensões epistêmica e entre racionalidades no processo de incubação

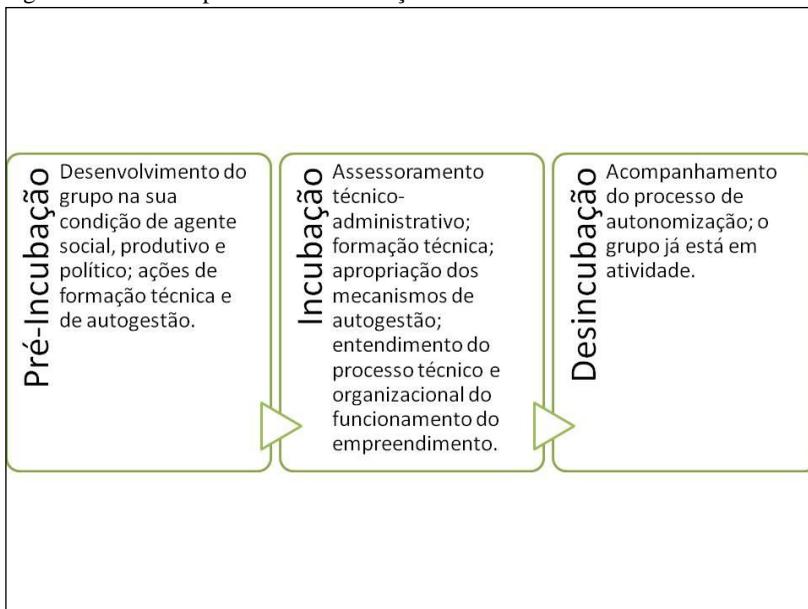
Dentre os diversos desafios do processo incubação de cooperativas populares, acreditamos que existam dois pontos de tensão fundamentais. O primeiro deles é a tensão epistêmica que se caracteriza pela relação entre dois grupos diferentes (os cooperativistas e os formadores) estabelecendo assim pontos de tensão devido à construção de diferentes representações sociais. Essas polaridades formadoras da tensão podem advir de diversas fontes, como entre o conhecimento científico e legitimado e o saber popular. Características como cultura, formação educacional, classe econômica, podem caracterizar pontos de tensão nas relações de poder entre cooperativistas e formadores.

O segundo desafio está presente na tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental. A organização cooperativa é fortemente marcada pela tensão entre as mesmas, já que atua em um mercado preponderantemente instrumental e tem suas bases ideológicas fundamentalmente substantivas. Esses dois desafios influenciam de alguma forma o processo de construção de representações sociais, essa construção e influência são determinantes na formação de saberes e conhecimentos como o da gestão.

A **tensão epistêmica** será estudada a partir das relações entre os grupos (cooperativistas e formadores) fundamentalmente caracterizadas pelos processos de aprendizagem desenvolvidos pela ITCP. Já a **tensão entre racionalidades** será compreendida a partir da utilização do quadro de análise desenvolvido por Serva (1996) e pelos conceitos de Guerreiro Ramos a respeito das racionalidades.

Nunes (2009) afirma que embora existam diversas metodologias de incubação criadas pelas incubadoras nas universidades, elas seguem um consenso entre pré-incubação, incubação e desincubação ou graduação. A figura a seguir procura representar essas fases e suas principais características.

Figura 6 - Fases do processo de incubação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Nunes (2009).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir de dados primários e secundários. Para se ter acesso aos dados primários formulamos categorias de análises que resultaram em um guia de entrevistas semiestruturadas. Já os dados secundários foram recolhidos por meio de publicações e material confeccionado pela incubadora.

A figura a seguir representa as categorias de análise que resultaram no guia de entrevistas. A primeira delas refere-se aos cooperativistas e a segunda aos formadores.

Figura 7- Categorias de análise dos cooperativistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um primeiro momento dividimos a categorização em contexto, tensão epistêmica, tensão entre racionalidades e aspectos da gestão. No que se refere ao contexto buscamos compreender o histórico de vida das pessoas, seu contato com a educação formalizada assim como com o cooperativismo e o processo de incubação. A tensão epistêmica foi desenvolvida a partir da relação desenvolvida entre formadores e cooperativistas, assim como aspectos de expressão de opiniões e da utilização de conhecimento prático. Já a tensão entre as racionalidades se baseou na formação, nos objetivos e nos valores da cooperativa. Por último, os aspectos da gestão foram pesquisados segundo a gestão e administração, o processo decisório e a comunicação dos mesmos e os mecanismos de avaliação de desempenho.

A próxima figura sintetiza o direcionamento utilizado na coleta de dados primários dos formadores.

Figura 8 - Guia entrevista dos formadores



Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo como base as categorias trabalhadas anteriormente as categorias que contemplam os formadores são basicamente as mesmas. No entanto, alguns itens dentro das mesmas são diferentes a fim de abarcar a complexidade do tema.

As entrevistas se caracterizam como semiestruturadas,

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a

participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

A nossa escolha pelas entrevistas se deu porque queremos compreender o ponto de vista dos atores sociais, a fim de interpretarmos a realidade. Deparamos-nos então com um conjunto de interpretações da mesma realidade, sendo cada pessoa ou grupo capaz de apresentar uma interpretação. Reconhecemos, portanto, que os entrevistados são os melhor colocados para nos dar uma versão sobre o que pensam e sentem (POUPART, 2008).

3.4 LOCAL DE PESQUISA

O local de pesquisa se deu na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo. Formalmente, a incubadora faz parte do Núcleo de Direitos da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo. Esse núcleo tem como objetivo fomentar as ações que estimulem a comunidade universitária a um maior engajamento da universidade na construção cultural, científica, técnica e política da sociedade. Os programas são parte do trabalho de alunos, técnicos e professores dos mais diversos setores da Universidade (USP, 2013).

A ITCP-USP iniciou suas atividades no ano de 1998 com o intuito de auxiliar a criação de uma cooperativa de moradores de uma região carente próxima à universidade. A ITCP-USP trabalha por meio dos GEPEM (Grupos de Ensino, Pesquisa e Extensão Multidisciplinares) que coordenam grupos de trabalho (GTs) responsáveis por aprofundar e discutir ações transversais aos diferentes projetos desenvolvidos. A metodologia se baseia nos conceitos de educação popular baseados, fundamentalmente, na obra de Paulo Freire, destacam-se, portanto, alguns princípios: autogestão, interdisciplinaridade, aprendizado mútuo e indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão (ITCP-USP, 2012).

3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Na presente pesquisa os sujeitos foram escolhidos por conveniência. Dessa forma, dentre os mais diversos projetos desenvolvidos pela ITCP-USP foram escolhidos aqueles que agregassem as pessoas disponíveis a conceder as entrevistas. Sendo assim os projetos: Mãos na Massa e Amigas Arterias foram os

entrevistados. O projeto Mãos na Massa é composto por três senhoras que realizam a produção de barras de cereais e acompanhado por dois formadores, desse projeto os dois formadores e uma cooperativista foram entrevistados. O projeto Amigas Arteiras se utiliza da técnica de costura “amarradinho” para a confecção de almofadas, tapetes dentre outros produtos. Esse projeto é constituído por cerca de dez pessoas, e foram entrevistados um formador e um sujeito participante.

Dessa forma, denominamos os entrevistados como E1, E2, E3, E4 e E5, pois garantimos que os nomes não seriam revelados. Acreditamos que assim as pessoas poderiam se sentir mais à vontade para tratar de assuntos delicados no grupo.

Quadro 10 - Características dos entrevistados e duração das entrevistas

E1	Mulher casada, cerca de 40 anos, cooperativista	Ensino médio completo	3 filhos e 1 neto	15 min. de entrevista
E2	Mulher casada, cerca de 70 anos, cooperativista	Ensino médio incompleto	3 filhos, nove 9	20 min.
E3	Mulher solteira, cerca de 25 anos, formadora, estudante da USP	Estudante na USP	Sem filhos	1 horas e 10 min.
E4	Mulher, cerca de 50 anos, formadora	Pedagoga aposentada	---	45 min.
E5	Homem de origem alemã, com cerca de 55 anos, formador	Sociólogo aposentado	---	1 hora e 50 min.

Fonte: Elaboração própria.

3.6 INSERÇÃO NO CAMPO

Peço licença ao leitor para utilizar a primeira pessoa do singular nesse momento. Já que pretendemos realizar um breve relato do campo, que foi vivido somente por mim.

Sendo assim, após a qualificação do meu projeto sobre ITCPs, achei que seria interessante realizar a pesquisa na cidade de São Paulo, pois a ITCP-USP é uma das incubadoras mais antigas e conta com uma larga experiência. Minha ideia inicial baseava-se em fazer um estudo comparativo entre a ITCP-USP e a ITCP da Fundação Getúlio Vargas. No entanto, após uma série de contatos (*e-mails* e telefonemas), a ITCP-FGV mostrou-se fechada, não respondendo meus contatos. Como o

tempo corria, não poderia esperar mais, e assim restringi o escopo a ITCP-USP já que se mostrou mais aberta.

Logo em minha primeira viagem de Florianópolis a São Paulo não fui atendido na ITCP-USP devido aos inúmeros compromissos que a pessoa que ficara responsável por me atender assumira. Com o passar do tempo, e com muita dificuldade, consegui uma entrevista na própria incubadora com o E3. Após uma boa entrevista, esperava uma continuação de entrevistas com os demais participantes. No entanto, isso não aconteceu.

Após muitas conversas e viagens “perdidas” a São Paulo consegui quatro entrevistas - com E1, E2, E4 e E5 -, no mesmo dia e no mesmo local. Informaram-me o local via e-mail, como não o conhecia fui de táxi. O endereço se situava no Jardim Jaqueline, um bairro da zona oeste de São Paulo, que forma um distrito conhecido como Vila Sônia, sendo considerado um conjunto de favelas. Após 23 anos da minha vida sem ter contato com favelas, me deparei de repente, dentro de um táxi, no meio de uma favela. E o taxista, fortuitamente, comentava a respeito dos inúmeros acontecidos naquele local. Eu, membro da classe média, estudante da pós-graduação, cheio de preconceitos com a favela, me vi, de repente no meio de uma, e perdido! Pois, o taxista não sabia como chegar ao destino. Naquele momento me deparei uma realidade muito distante de mim, e esse momento com certeza é a marca desse trabalho.

Feito esse pequeno relato, voltamos ao estudo e no espaço a seguir trataremos da operacionalização da pesquisa.

3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Discutiremos, nesse momento, o alinhamento dos métodos de pesquisa ao fenômeno que estudamos. Com o estudo na ITCP-USP buscamos compreender como se ensina gestão nesse espaço, levando em conta que há representações sociais do e no processo de incubação influenciadas pela tensão epistêmica e entre racionalidades. A ideia central desse estudo é ter uma concepção ampla dos sujeitos do processo, sem privilegiar nenhuma visão, em específico. A fim de encontrar uma perspectiva metodológica que contemple essa perspectiva acabamos por nos apoiar nas representações sociais.

O acesso às representações sociais foi estabelecido por meio das entrevistas semiestruturadas com os dois grupos, formadores e cooperativistas, e por meio das publicações realizadas pela própria ITCP, em forma de livros e material bibliográfico. As conversas se

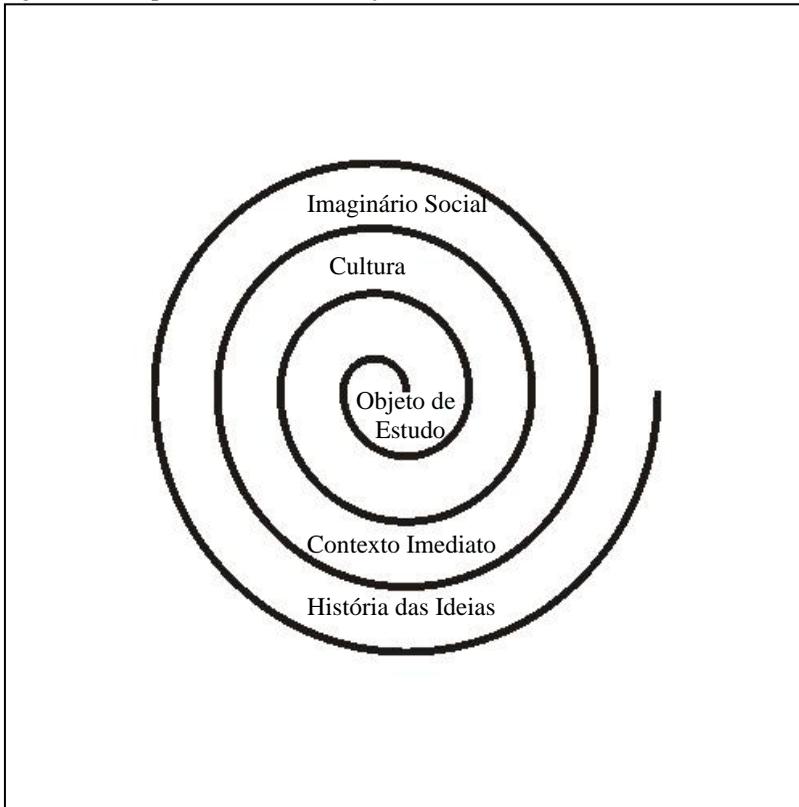
deram com os formadores que trabalham com dois grupos de incubação e com dois cooperativistas, membros desses grupos. Portanto três formadores e dois cooperativistas foram entrevistados para o presente estudo. Ao realizarmos visitas à ITCP-USP coletamos algumas de suas publicações, principalmente aquelas que se relacionam com a gestão.

3.8 INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

As representações sociais podem ser compreendidas como a posição assumida pelos sujeitos do fenômeno referente à realidade, ou seja, compreender a realidade por meio da versão apresentada pelos sujeitos, versão essa fundamentada nos referenciais do próprio grupo e no olhar do pesquisador debruçado sobre o arcabouço teórico. Portanto ao compreendermos a representação como uma tradução da realidade, devemos mostrar de que tradução se trata e porque ela se desenvolve de certa maneira e não de outra. Sob a perspectiva estrutural procurar compreender a lógica da estrutura encontrada e sua razão de ser, ou seja, as justificativas que resultam em determinado núcleo central naquele determinado grupo. Sob a perspectiva processual, compreender como se forma e organiza internamente a representação, demonstrando assim o desenho, a lógica interna e o princípio organizador da representação, e sua relação com o mundo (ARRUDA, 2005).

A contextualização em espiral é um processo que se fundamenta nos contextos estruturais (histórico, socioeconômico, político, cultura e etc.), possibilitando assim uma aproximação aos significados daquela cultura, aproximando-se ao saber local. A figura a seguir representa essa espiral de contextualização.

Figura 9 - A espiral de contextualização



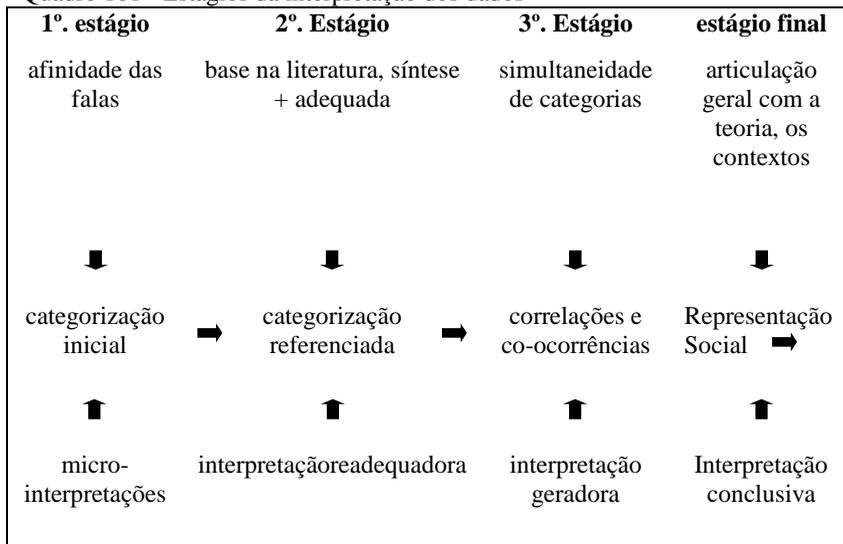
Fonte: Arruda (2005, p. 236)

A espiral nos demonstra que a relação entre sujeito e objeto é fluída, dessa forma toda representação é representação de um sujeito e de algum objeto. Dessa forma é interessante antes de ir a campo considerar aspectos como: características do objeto em estudo; características dos sujeitos da representação e características do pesquisador (ARRUDA, 2005).

Dessa forma a representação deve ser entendida como uma rede de sentidos em disputa verbal e não verbal (já que há processos latentes, inconscientes na representação social). Portanto para que se alcance o nível de representação social, a interpretação deve ser bem fundamentada, informada, admissível e fecunda, não menosprezando assim os cuidados metodológicos e não deixando-se ofuscar por eles. O desenvolvimento da análise se dá a partir da interpretação sucessiva dos

resultados, formulando categorias pré-estabelecidas, ou construindo categorias a partir dos relatos dos sujeitos (ARRUDA, 2005).

Quadro 101 - Estágios da interpretação dos dados



Fonte: Arruda (2005, p. 252)

O quadro 10 busca representar um conjunto de estágios que são utilizados para fundamentar a interpretação das representações sociais. Arruda (2005, p. 252) afirma que o primeiro estágio é representado pela simples categorização inicial, sendo complementado pelo segundo passo que é o encontro com as categorias mais refinadas, encontradas na literatura, por exemplo.

O terceiro estágio vai tratar de restabelecer a visão integradora por meio de cruzamentos ou coocorrências, da busca de padrões de regularidade articulados e não apenas repetições isoladas. Isto se torna indispensável, uma vez que a representação social não é uma simples justaposição de listas de categorias, e sim a forma como elas se articulam, se ordenam, configurando-se num campo bem estruturado.

Após o terceiro estágio o pesquisador deve se debruçar à base teórica, buscando assim compreender o esquema figurativo ou o princípio responsável pela organização da representação, os procedimentos de elaboração e a dinâmica da representação. Dessa forma a representação social não emerge e se apresenta ao pesquisador, pois ela é uma construção associada deste pesquisador com o pensamento dos sujeitos. Então no tecido da representação social, se identificam as relações que apresentam um pensamento integrado.

Dessa forma a partir das entrevistas transcritas foi realizada uma análise de conteúdo a fim de compreender o material obtido. Para tanto criamos categorias de análise no sentido de facilitar essa conjunção, sendo essas categorias denominadas tensão epistêmica, tensão entre racionalidade e aspectos da gestão. No capítulo posterior apresentaremos as análises dos dados obtidos em campo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta o conjunto de dados com sua respectiva análise, buscando dessa forma atender aos objetivos apresentados inicialmente nesse estudo. Sendo assim dividiremos o capítulo da seguinte forma, primeiramente serão apresentadas as principais representações sociais do processo de incubação, por conseguinte a tensão entre as racionalidades e a tensão epistêmica e por último os aspectos da gestão no processo de incubação.

Essas temáticas apresentam, a nosso ver, importância substancial ao nosso objetivo maior que é a compreensão do processo ensino da gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação e influenciadas pelas potenciais tensões: epistêmica e entre racionalidades.

4.1 AS PRINCIPAIS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

O processo de incubação desperta as mais diversas representações sociais nos sujeitos, esse fato pode ser constatado a partir da forma multifacetada com que os indivíduos discursam sobre o assunto. Para uma parte dos entrevistados o processo representa uma possibilidade de organização das atividades desenvolvidas no empreendimento solidário.

E é muito importante porque antes da incubação a gente não tinha organização nenhuma, a gente não organizava o financeiro, não tinha conta, porque tinha aquele pensamento assim: vai abrir uma conta porque é complicado, porque os outros vão pensar que eu vou pegar, a visão era assim. Depois foi que a conta é conjunta, é retirado o extrato todo mês e fica lá. Então a gente aprendeu tudo isso na incubação. Porque a gente não fazia isso (E1, cooperativista).

No excerto acima o entrevistado retrata a importância organizativa que o processo de incubação trouxe, há toda uma formalização que mesmo no contexto em que predomina a informalidade, torna-se importante para a sustentabilidade do empreendimento. Essa formalização não era realizada até então devido à aversão ao registro. As pessoas desenvolvem crenças segundo algumas atividades das organizações, como é o caso da abertura de conta bancária no exemplo acima.

A forma organizativa do processo de incubação é retratada em mais um relato, “Ah sim, sim, a gente aprende tudo isso, como trabalhar o dinheiro, como fazer para não ter gastos muito além, e para não perder. Tudo isso agente aprende.” (E2, cooperativista). Tendo como base a espiral de contextualização proposto por Arruda (2005) na análise das representações sociais, existem temáticas que auxiliam no processo de compreensão: cultura, contexto imediato, imaginário social, história/história das ideias. Central nessa análise é o objeto de estudo, sendo no nosso caso o processo de incubação, esse que é permeado pela cultura que o molda perante os costumes e as tradições construídas com as histórias de vida apresentadas pelos sujeitos. A cultura empreendedora dos cooperativistas é fundamentada na informalidade e consequentemente na falta de quaisquer tipos de registros sobre setores como produção, financeiro entre outros. Certo receio paira sobre os sujeitos, que ligam o controle e os registros às medidas fiscais, dessa forma a ausência dos mesmos garantiria a informalidade de forma geral, já que, na maioria das vezes, não recolhem impostos. A falta de escolaridade também é preponderante na ausência de instrumentos de controle, juntamente com a falta de domínio técnico em computadores, o que auxiliaria na criação de instrumentos peculiares às necessidades organizacionais. O contexto de marginalização imposto pelo sistema produtivo taylorista é um fator que intensifica, ainda mais, a ausência de controle por parte dos cooperativistas, pois com a cisão entre o trabalho intelectual e físico não se instituiu uma preocupação com os aspectos de gerência, controle e planejamento do negócio. Os sujeitos, hoje cooperativistas, sempre contribuíram com o aspecto físico na produção, raramente com o intelectual, deixando a cargo dos “mais capacitados” essa função. O processo de incubação então se torna fonte organizativa, à medida que os cooperativistas o veem com a possibilidade de organizar e formalizar o empreendimento, atendendo assim aos preceitos da economia solidária e às perspectivas legais de uma cooperativa. A ideia de que é necessário um tipo de assessoria para orientar a formalização dos processos organizacionais é a essência do processo de incubação visto pelo lado dos cooperativistas. A incubadora e o processo de incubação são vistos como uma forma de organizar o grupo, já que apresentam uma forte ligação com a universidade, desenvolvendo assim a função de ponte entre a realidade dos sujeitos e o conhecimento fundamentado nas bases da universidade.

O processo de incubação é visto pelo grupo dos formadores como uma formação tanto para os cooperativistas como para eles próprios. O

processo requer, portanto o ideal de formação contínua, como a fala a seguir retrata.

Eu acho que perceber as necessidades do grupo, tentar contribuir, mas saber dos nossos limites. Também trazer o que eu vejo como nosso trabalho como incubadora, é a questão do trabalho, então por mais que tenham outras questões que precisam ser tratadas também, porque se forem deixadas de lado o grupo não se consolida e não vai para frente. Acho que não pode perder de vista que o que une tudo isso é o trabalho. O que viabiliza tudo isso é o trabalho. Então eu vejo que no fim esse processo de incubação vai muito além de acordo com o grupo, com as necessidades do grupo. É claro que eu acho que se precisa de conhecimento, de metodologia e de conhecimento de experiências e práticas, mas para ter um repertório e saber o que utilizar, o que é necessário para aquele grupo mesmo, na verdade, de todas as pessoas envolvidas, não só dos grupos como dos formadores, que acaba variando em função disso. (E3, formadora)

Percebemos com o trecho acima que o processo de incubação é visto como um trabalho contínuo. Esse trabalho contínuo não é visto como uma via de mão única, pelo contrário, ele é uma prática de formação tanto para os formadores como para os cooperativistas.

O caráter formador do processo de incubação é retratado mais uma vez no trecho a seguir.

É uma formação! Só que é uma formação mais demorada e com uma visão, [...] Porque a incubação é você ver um período, você está em permanente diagnóstico, em permanente formulação e permanente reformulação. Então é um contínuo no qual você se transforma, se modifica, se percebe de outras facetas. Eu acho que é liberador de ambas as partes, exige planejamento, estudo, então você ao estudar você se aprofunda naquilo que você está fazendo. (E4, formadora)

Nesse relato temos como central a questão da formação, no entanto em uma perspectiva mais individual. O sujeito retrata o processo de incubação tendo como essencial a sua própria transformação durante o processo. A formação proporcionada pelo processo de incubação aos cooperativistas e aos formadores é central no que tange a transformação necessária aos sujeitos para se adaptarem aos valores envolvidos em um empreendimento econômico solidário/cooperativista.

A formação mais uma vez aparece no excerto “Primeiro você tem que formar o grupo, então na verdade a incubação já começou aí, a incubação é primeiro formar um grupo, consolidar o grupo, e dar uma formação.” (E5, formador).

O contato com um novo paradigma produtivo é também retratado como essencial ao processo de incubação: “Na verdade, vou resumir, apresenta um mundo novo para eles em todos os sentidos, eles nunca trabalharam nisso, nunca decidiram coletivamente, eles estavam acostumados que vem alguém para mandar.” (E5, formador).

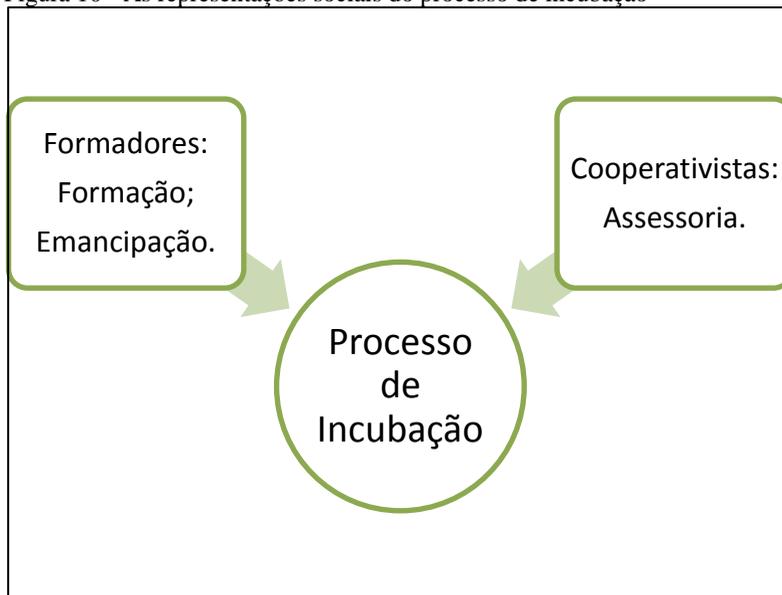
Por último o processo de incubação é visto como algo além da produção fundamentada pelos princípios da economia solidária, é algo maior do que isso,

Tem tudo! Na verdade aqui mistura tudo! Mistura uma terapia, que a gente não entende como terapia, e não é uma proposta de terapia, mas sem querer uma produção em conjunto, um convívio em conjunto. É terapêutico também, é emancipatório sim! Então é um conjunto de coisas que faz parte da própria proposta de economia solidária, que não é só a produção em si. (E5, formador)

O sujeito acima fundamenta seu discurso em dois temas, emancipação e formação. O processo de incubação é construído a partir da formação do sujeito, ou seja, da construção de conhecimento junto aos cooperativistas. Essa função é ainda mais intensificada com a vinculação entre incubadora e universidade. Pois, a universidade, enquanto instituição histórica construtora dos mais diversos conhecimentos é vinculada, fundamentalmente, à construção de saberes. Emancipação, outro tema retratado fortemente, se dá com a apresentação de novas formas de trabalho e organização aos sujeitos. Há, portanto, um contexto de apresentação e inserção a um novo paradigma, trazendo assim outras lentes para se visualizar a sociedade e as desigualdades da mesma.

A figura a seguir tem como objetivo apresentar as principais representações sociais construídas pelos dois grupos entrevistados.

Figura 10 - As representações sociais do processo de incubação



Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos perceber há uma essência nas representações apresentadas pelos dois grupos a respeito do processo de incubação. A ideia de formação desenvolvida pelos formadores apresenta uma ligação com a assessoria construída pelos cooperativistas. Os cooperativistas buscam certo tipo de assessoria para suas ações, podendo assim respaldar suas escolhas gerenciais. Essas escolhas são fruto de como a formação desenvolvida pelos formadores se encaixa nas necessidades cotidianas do empreendimento econômico solidário/cooperativista. Portanto, a assessoria requerida pelos cooperativistas encontra sua outra ponta na formação desenvolvida pelos formadores, que devem lapidar os conhecimentos desenvolvidos na universidade tendo como balizas as problemáticas cotidianas dos cooperativistas.

Dessa forma, os formadores assumem uma visão do processo de incubação balizada na formação e emancipação, apresentando assim diversas concepções a respeito desses temas. Já os cooperativistas se fundamentam na assessoria que o processo de incubação pode

proporcionar, visualizando o processo de incubação enquanto forma de organizar o empreendimento econômico solidário/cooperativista. A seguir trataremos da tensão epistêmica encontrada no processo de incubação.

4.2 TENSÃO EPISTÊMICA

A **tensão epistêmica** será estudada a partir das relações entre os grupos (cooperativistas e formadores) fundamentalmente caracterizadas pelos processos de aprendizagem desenvolvidos pela ITCP.

Em um primeiro momento para sentirmos a presença ou não da tensão epistêmica perguntamos a respeito da horizontalidade das relações. Para os cooperativistas “é uma relação de amizade, não como um professor não. Mas uma relação de amizade, mais horizontal” (E1, cooperativista). “Eu acho que eles são muito legais, são meus amigos” E2.

Nas falas citadas acima, notamos uma vinculação com a palavra amizade, isso demonstra certa horizontalidade no estabelecimento de relações entre cooperativistas e formadores. Horizontalidade essa necessária ao estabelecimento de uma posição dialógica entre os grupos, que se torna fundamental no processo proposto pela incubadora. No entanto, a amizade também se vincula ao aspecto terapêutico, não proposto pela ITCP, mas que ganha certa importância devido às condições sociais, existências e políticas dos sujeitos.

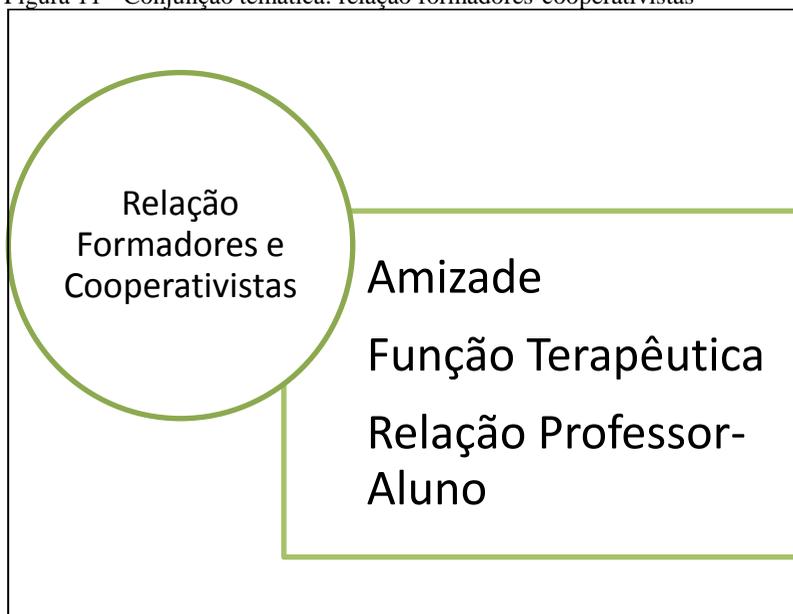
Os formadores citaram bastante essa característica terapêutica que a incubação passa a assumir “[...] dava para perceber que elas acabavam se identificando muito como assistidas...” (E3, formadora). “Não é a visão de professor-aluno, apesar de que elas adoram essa posição professor-aluno. Adoram!” (E4, formadora). “Na verdade aqui mistura tudo! Mistura uma terapia, que a gente não entende como terapia, e não é uma proposta de terapia, mas querer uma produção em conjunto, um convívio em conjunto é terapêutico também [...]” (E5, formador).

Essa noção de terapia que ronda o processo de incubação recai principalmente sobre o histórico de submissão que as pessoas apresentam. Há uma marginalização, em um primeiro momento, por parte do mercado, pois as pessoas que participam do processo de incubação, em sua maioria, foram excluídas do setor produtivo, assumindo assim, fundamentalmente, as tarefas domésticas. A questão de gênero também é importante, na medida em que os grupos analisados por essa pesquisa se constituem basicamente por pessoas do sexo

feminino. Além da baixa renda numa questão familiar como um todo, as mulheres, em sua maioria, necessitam do dinheiro advindo dos maridos estabelecendo assim outro aspecto de submissão, o econômico.

Para tratarmos dessa primeira temática desenvolvemos o que denominamos de *conjunção temática*, a partir de um tema mais amplo agregamos aquelas palavras que nos parecem chaves. Ou seja, destacamos a palavra que remete a um tema e, por conseguinte, as palavras que fazem referência ao mesmo. Na figura abaixo, por exemplo, a relação entre formadores e cooperativistas é demarcada por temas como: amizade, função terapêutica e relação professor-aluno.

Figura 11 - Conjunção temática: relação formadores-cooperativistas

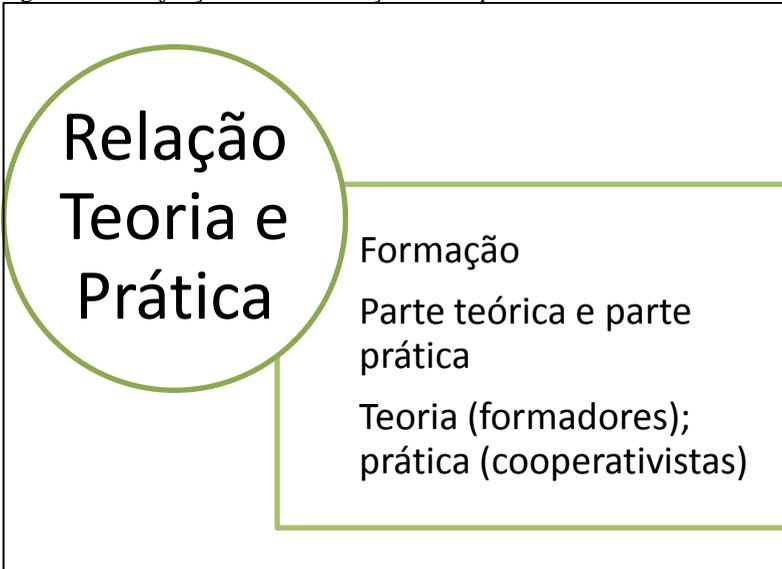


Fonte: Elaborado pelo autor.

Teoria e prática é outro ponto que merece destaque na tensão epistêmica. Santos (2000) disserta a respeito da dupla ruptura epistemológica necessária a uma ciência com consciência, na segunda ruptura ciência e senso-comum devem estabelecer uma relação complementar. Uma das cooperativistas afirma que a relação entre o conhecimento dos formadores e sua atuação se dá a partir de que “eles estudam, pesquisam, mas a prática tá com a gente, quem sabe somos nós” (E1, cooperativista). Já os formadores explicam que a produção

(prática) e a formação (teoria) são características indissociáveis do processo de incubação, “tem duas coisas em paralelo, tem a parte prática no dia-a-dia, e a parte de formação, muitas vezes a coisa caminha paralelamente, a gente inclusive inovou na proposta de incubação daqui” (E5, formador). A prática é um fator preponderante na formação dos cooperativistas à medida que as necessidades cotidianas vão surgindo e assim os conhecimentos vão sendo abordados, “sempre acaba vindo necessidades urgentes, alguma coisa que acontece na hora, ou tá acontecendo no momento que o grupo precisa resolver uma questão. Isso vai moldando a incubação...” (E3, formador). A figura a seguir procura sintetizar a conjunção temática entre teoria e prática e o conjunto de temas que se associa.

Figura 12 - Conjunção temática: relação teoria-prática



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão dialógica, ou seja, a horizontalidade das relações propiciando um ambiente de livre expressão e horizontal é fundamental no processo de incubação, pois deve ser base para a fundamentação do processo de formação. Esse processo deve ser realmente formador, ou seja, contextualizando o indivíduo e colocando-o no centro, logo a educação deve ser algo além do puro treinamento técnico, a realização

desse como forma de educação é uma prática limitante do poder e papel emancipatório que o educar deve exercer na sociedade (FREIRE, 1996).

Herdando a experiência adquirida, criando e recriando, integrando-se às condições de seu contexto, respondendo a seus desafios, objetivando-se a si próprio, discernindo, transcendendo, lança-se o homem num domínio que lhe é exclusivo - da história e o da cultura (FREIRE, 2011, p. 58).

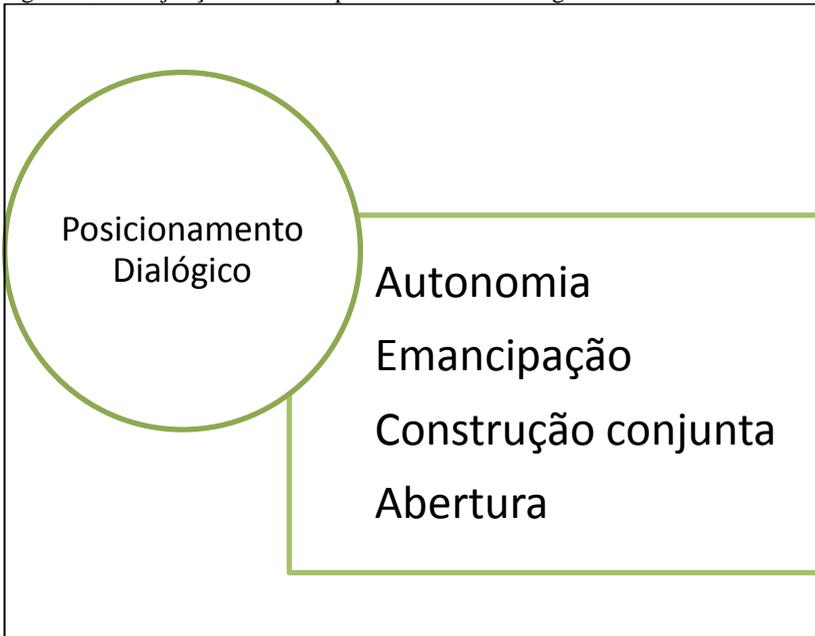
As falas dos formadores são bem demarcadas no sentido de que se sente um ganho de identidade, autoestima e afirmação por parte dos cooperativistas.

[...] até um tempo atrás dava para perceber que elas acabavam se identificando muito como assistidas, e hoje elas se enxergam também como atrizes ali na comunidade, aquele espaço que elas usam, e mesmo nas oficinas que elas oferecem, elas entendem que não estão tendo outro papel. E aí vieram questão dessa oficina, que fizeram elas pensarem nas relações, em conflitos sociais mesmo, e elas se vendo também como atrizes nessas questões, né? O papel delas e o quanto poderiam ser importantes também. (E3, formadora).

Essa posição é dialógica na medida em que os formadores também se sentem parte do processo, “tem vários formadores que dizem que é emancipatório para mim [enquanto] formador, que eu não tive acesso a esse mundo, poxa vida eu aprendi, uma formação para mim também, existe importância nesses aspectos” (E5, formador). Dessa forma há uma construção conjunta de conhecimentos por parte dos cooperativistas e dos formadores, que é necessária ao processo proposto pela incubadora. “A gente pode ter um conhecimento sobre alguns assuntos específicos, elas têm um outro tipo de conhecimento, e o que é necessário ali para aquele grupo, de certa forma, estamos construindo juntos” (E3, formadora). Como podemos perceber há uma abertura ao saber do outro, não há, portanto, uma hierarquização dos conhecimentos, característica básica do meio científico-universitário do qual os formadores se utilizam. A figura a seguir apresenta a conjunção

temática a respeito do posicionamento dialógico e as características que a fundamentam.

Figura 13 - Conjunção temática: posicionamento dialógico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve haver um alinhamento intelecto-social entre formadores e cooperativistas para que o processo de incubação apresente os resultados propostos. Cooperativistas e formadores não fazem parte do mesmo grupo já que apresentam posições sociais distintas, no entanto, como os excertos apontam, se faz necessário o encaixe entre o entendimento do não pertencimento ao grupo e a necessidade de relacionamento com o mesmo.

Não que eu seja um deles, mas eu sei conviver com eles, eu gosto de conviver com eles, e eles não se incomodam de conviver com alguém que tem formação superior. Isso é muito legal! Claro que eles sabem: não, ele é professor, sempre a gente continua uma referência. Mas a gente fala a mesma língua com eles, a gente não tem um discurso acadêmico, a gente sabe usar, sabe se

comunicar com a linguagem que eles entendam. Acho que isso é muito importante! (E5, formador).

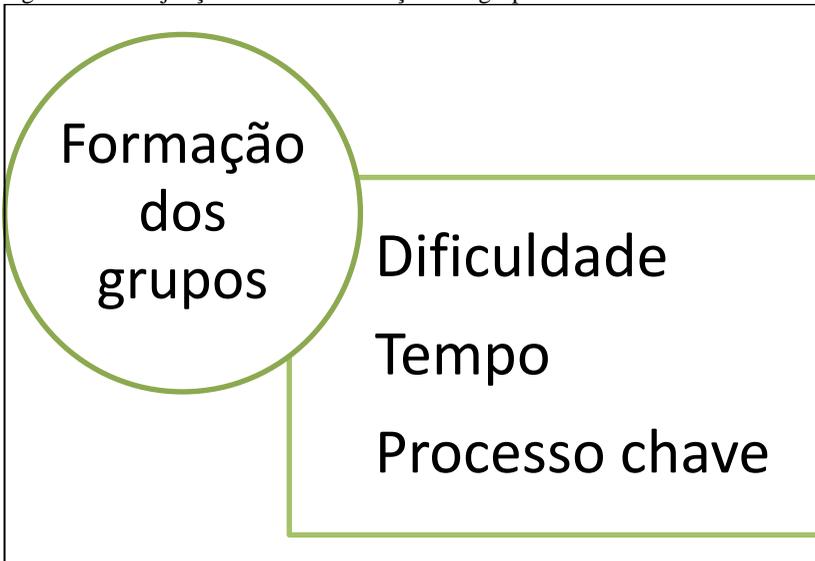
O envolvimento entre cooperativistas e formadores é de suma importância para a incubação, por isso encontramos essa preocupação com o relacionamento e como ter acesso às perspectivas do grupo incubado. Há uma dificuldade inicial, um receio, uma tensão entre os formadores e os cooperativistas que advém das diferenças histórico-culturais e da falta de intimidade entre as pessoas. No entanto esses obstáculos devem ser ultrapassados para que haja efetivamente a formação.

Logo a formação do grupo em si, do grupo de pessoas que está disposto a construir um empreendimento econômico solidário/cooperativista é um ponto chave no processo de incubação. No entanto há um problema com o engajamento que as pessoas têm ou se dispõem a ter como participantes do processo. A fala a seguir dá atenção a essa perspectiva de formação do grupo.

A partir do momento que eu entrei que foi a partir do início da incubação, o grupo já tinha diminuído bastante, que eram mais ou menos 20 pessoas no início, quando eu entrei tinham mais ou menos 5 ou 6 pessoas. E aí teve uma fase grande de incubação que foi só da consolidação do grupo.
E3

“Outra coisa é que seja um grupo, como trabalhar com um grupo, como trabalhar com os vínculos, com essas questões que estão ao redor” E4. A formação do grupo é algo muito demorado, fundamentar as bases para que se trabalhe em conjunto com perspectivas convergentes é algo de extrema dificuldade. Nos relatos encontramos observações a respeito das desistências por parte das pessoas, demonstrando assim essa dificuldade. A figura a seguir apresenta a relação entre o tema formação do grupo e suas características fundamentais.

Figura 14 - Conjunção temática: formação dos grupos

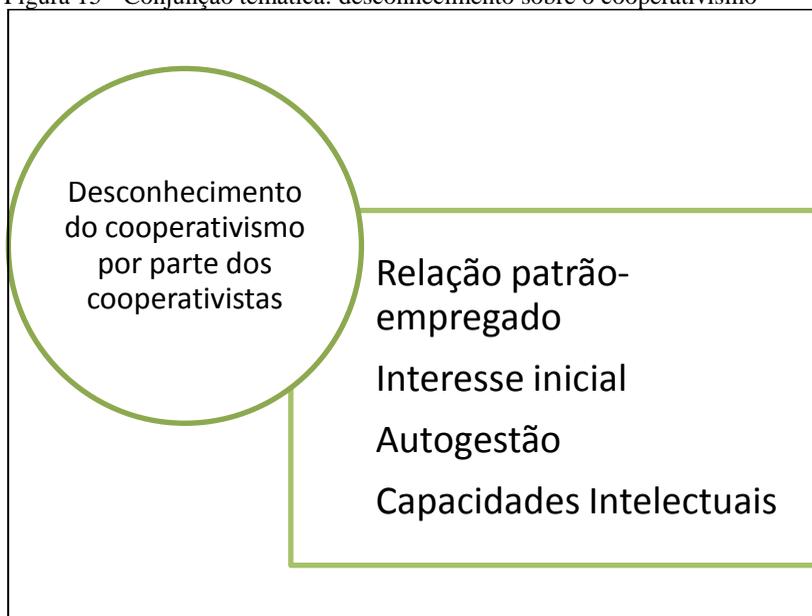


Fonte: Elaborado pelo autor.

Um ponto que merece destaque é o desconhecimento do cooperativismo ao se iniciar o processo de incubação. Os primeiros contatos que são estabelecidos entre os sujeitos e o cooperativismo são permeados por grandes dificuldades, já que há a apresentação de um novo mundo para esses sujeitos. “No começo chegaram com a carteira de trabalho, então na verdade não sabiam nem direito de uma cooperativa ou de um empreendimento solidário...” (E5, formador). “No começo, eu não tinha nem noção do que era cooperativa.” (E1, cooperativista). Há, portanto um interesse inicial pela novidade e possibilidade de geração de renda, mas as pessoas que realmente se engajam com a proposta cooperativista e se propõem a dar continuidade fazem parte do menor número. Há uma dificuldade muito grande em ultrapassar o paradigma patrão-empregado, que por tanto tempo fez-se central nas relações desenvolvidas por esses, agora, cooperativistas. A quebra paradigmática é de grande importância para a continuidade do processo de incubação já que a relação patrão-empregado foi legitimada historicamente por diversas vias. A compreensão da autogestão também passa pelas mesmas dificuldades, já que se tem uma tendência, quase que natural, de se pensar na heterogestão enquanto forma característica da gestão das organizações. Outra problemática no aprendizado é a da separação centenária entre trabalho intelectual e trabalho manual.Os

cooperativistas entram no processo de incubação descrentes de suas reais capacidades, e geralmente subestimam suas experiências e conhecimentos, necessitando sempre de uma afirmação exógena sobre suas atitudes. A figura a seguir sintetiza as problemáticas construídas a partir do tema, desconhecimento sobre o cooperativismo.

Figura 15 - Conjunção temática: desconhecimento sobre o cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor.

O desconhecimento sobre o cooperativismo, principalmente a falta de crédito a um novo paradigma, ao qual não se está acostumado, faz com que determinadas habilidades sejam necessárias aos formadores para ultrapassar esses problemas. Essas habilidades se fazem fundamentais sobretudo para se lidar com os mais variados tipos de tensões existentes no processo de incubação.

Eu ainda tenho muitas dúvidas do que o formador precisa, porque a maioria de nós é estudante, a gente acaba não sendo tão técnicos, em alguns lugares tem os técnicos que têm funções específicas. Mas a gente acaba tendo que dar conta de vários conteúdos. Deixa eu pensar... Acho que habilidades, principalmente a escuta,

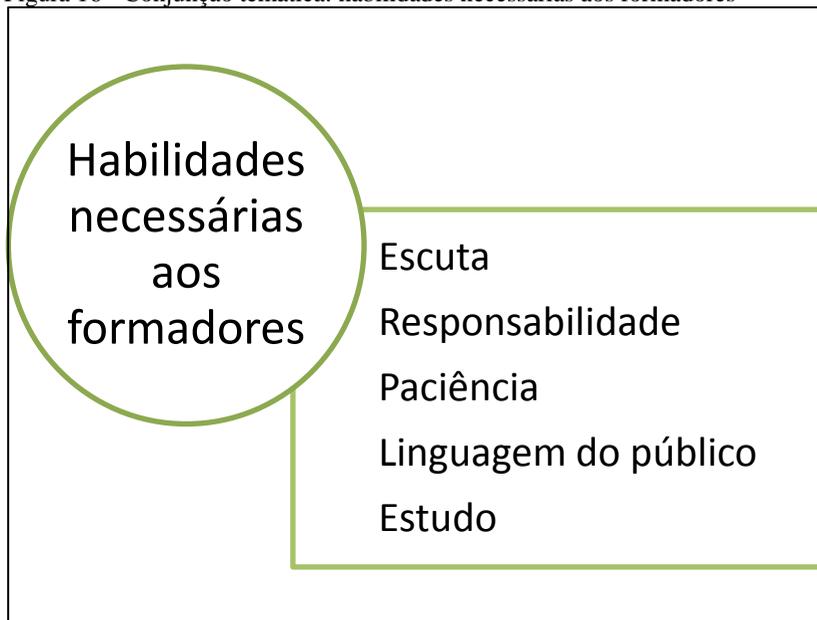
acho que se mostrar aberto para se construir junto, tanto com os colegas de trabalho quanto as pessoas do grupo incubado. Acho que responsabilidade com o trabalho que a gente faz, com essa atuação, e com as pessoas com quem a gente tá atuando. (E3, formadora).

Paciência, muita, muita paciência! Para mim fica em primeiro lugar. Segundo lugar, falar a linguagem do público. Terceiro, estudar também porque várias coisas para você que você pretende usar na incubação, você tem que analisar, você quer mexer com contabilidade então você vai ter que estudar, não basta seu orçamento doméstico para isso. Se você quer fazer uma previsão de contas, então você vai ter que estudar, pensar, pegar literatura. Enfim, você tem que, resumindo, ter o seu próprio preparo. Entra também sua vontade, seu engajamento, se você faz isso com vontade, com gosto, ou se você encara isso daqui como um trampo qualquer, como diz o outro. Então é muito importante você se identificar com isso. (E5, formador).

Como podemos perceber com as falas destacadas acima, escuta, responsabilidade, paciência, linguagem do público e estudo são aspectos vistos como fundamentais para um formador. Paciência é um fator bastante demarcado, como na fala a seguir: “Aí pegava o negócio ia fazendo e não era aquilo, também era um exercício de paciência. Ser incubado tem que ter uma paciência de Jó né? Pelo amor de Deus! (risos)” (E4, formadora). Logo o formador tem que ter a capacidade de compreensão da dimensão e da velocidade que as mudanças vão ocorrendo com os sujeitos na incubação. Paciência, portanto passa a ser fator central, pois o processo de incubação apresenta uma dinâmica própria que varia de grupo para grupo. Responsabilidade é outro fator que aparece, frequentemente, nos discursos, isso se dá porque o processo de incubação é tido como um exercício de cidadania, já que é relacionado, frequentemente, com mudanças sociais. Linguagem do público está relacionada com a educação dialógica, prática almejada para se fundamentar o processo de incubação, baseando-se no acesso de todos, com qualquer grau de escolaridade, às informações e conteúdos construídos durante o processo de incubação. O estudo é fundamental para a construção conjunta de conhecimentos, os formadores ficam responsáveis pelas pontes entre a universidade e a prática cotidiana

realizada pelos cooperativistas. A figura a seguir sintetiza as habilidades citadas como necessárias aos formadores.

Figura 16 - Conjunção temática: habilidades necessárias aos formadores



Fonte: Elaborado pelo autor.

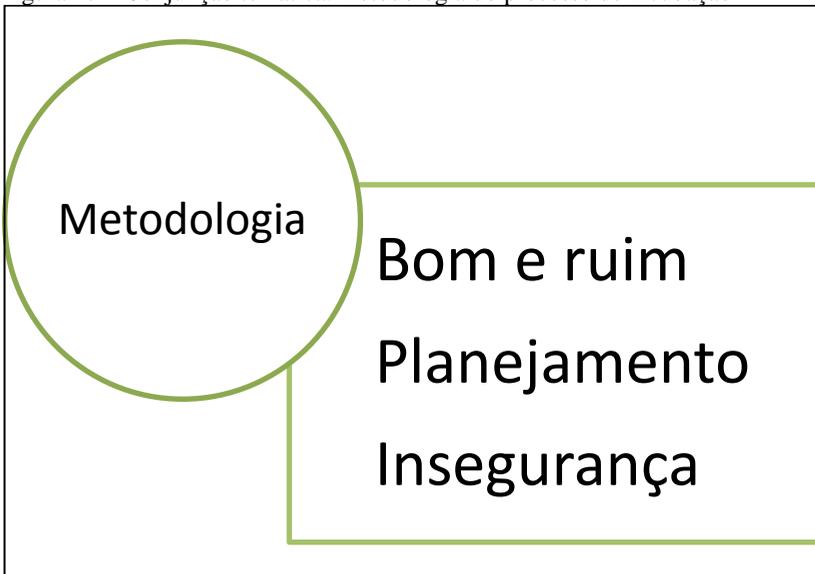
A questão da metodologia que guia o processo de incubação é fomentadora de tensão epistêmica, pois da escolha entre se ter uma metodologia pronta ou não decorrem inúmeras questões e posturas convenientes aos sujeitos. “E claro, depende um pouco do que essas pessoas já sabem, onde eles já estão seguros, e onde eles têm grandes deficiências. Não tem uma receita pronta! Que bom e que ruim! Que ruim por um lado, bom por outro lado.” (E5, formador).

Isso é um questionamento que eu faço, porque uma dificuldade que eu to tendo aqui nessa incubadora é de ter um planejamento para atuação. Porque no fim o que acontece é que as pessoas acabam chegando e vão aprendendo com a prática, mas como é uma incubadora que tem mais de dez anos de existência, tem um conhecimento acumulado que eu acho que precisa ser, de alguma forma, sistematizado, e que de

alguma forma precisa chegar nas pessoas para que não tenham que ser essa experimentação. Acho que tem que ter essa responsabilidade com nossa atuação. A gente não precisa errar para aprender.(E3, formadora).

A metodologia funcionando enquanto medida prescritiva para o processo de incubação é criticada conjuntamente por todos os entrevistados de alguma forma. No entanto, a falta de algum tipo de esquema básico em alguns casos faz com que o processo torne-se muito diluído, podendo assim ganhar as mais variadas direções sem que se tenham algumas balizas condutoras. A falta dessas balizas traz insegurança aos formadores mais jovens sem experiência, tornando a experimentação uma prática sobreutilizada, em alguns pontos de vista. Dessa forma há uma tensão bastante forte na utilização ou não de alguma forma de metodologia. A figura a seguir faz menção às problemáticas características da escolha e posicionamento a respeito da adoção de metodologias.

Figura 17 – Conjunção temática: metodologia do processo de incubação



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da apresentação dos mais variados temas que nos chamaram a atenção durante as visitas ao campo, a tensão epistêmica

nos foi revelada de inúmeras formas e por meio de diversas situações inerentes ao processo de incubação. Em um primeiro momento tratamos da relação entre formadores e cooperativistas. A tensão é sensível a partir do momento em que há grupos com as características mais diversas possíveis, dentre elas: classe social, cultura, formação escolar e etc.. O relacionamento entre esses dois grupos é fundamental para o sucesso da incubação, para que essa relação aconteça da melhor forma possível os formadores devem contar com a habilidade de se relacionar e desenvolver uma boa comunicação com os cooperativistas, a transparência é fundamental nesse processo.

Em meio à formação, teoria e prática se misturam, sendo a prática o guia condutor do processo de incubação, pois na medida em que as problemáticas vão surgindo o processo caminha para alguma direção. Dessa forma teoria e prática devem ser alvos de um alinhamento, com os formadores realizando a ponte entre os recursos teóricos advindos da universidade e a prática cotidiana dos cooperativistas.

O processo de incubação construído e embasado por um posicionamento dialógico é fundamental para propiciar autonomia aos sujeitos, à medida que os mesmos ganham com a historização, ou seja, tomam consciência da perspectiva histórica e das condições sociais em que vivem. O processo dialógico sofre com a tensão a partir do momento que o conhecimento já legitimado da universidade tem um aspecto colonizador sobre os outros saberes. Em uma via de duas mãos há a troca de experiências entre cooperativistas e formadores desenvolvendo assim a possibilidade de crescimento e tomada de consciência pelos dois grupos.

Formação de grupos é uma problemática dos mais variados setores da sociedade, ainda mais quando o engajamento nessas propostas se fundamenta em valores marginalizados. Há uma fase de suma importância no processo de incubação que se destina à formação dos grupos, nesse momento se desenvolvem as relações que fundamentarão o processo como um todo, necessitando assim que os cooperativistas passem a se engajar no projeto, objetivando, de alguma forma, ultrapassar os limites do paradigma vigente.

O desconhecimento sobre o cooperativismo é um fator que pesa na tensão epistêmica, pois as pessoas se envolvem em um projeto que, por muitas vezes, não tem noção de sua dimensão e das características básicas que o compõe. Chega um momento em que os cooperativistas se dão conta desse mundo novo a que são apresentados e isso pode fazer com que eles tenham mais apreço pelo processo de incubação e pela formação de uma cooperativa, ou podem não aceitar os valores

envolvidos. A tensão então repousa sobre o desconhecimento e na aceitação de um novo paradigma produtivo e de uma nova forma de se estabelecer relações.

As habilidades necessárias aos formadores são base para que se desenvolva o processo de incubação. Essas habilidades elencadas pelos sujeitos entrevistados são vistas como fundamentais, no entanto ao passo que elas não são contempladas o processo de incubação pode ser afetado. A tensão repousa sobre a formação dos formadores e sobre o perfil dos mesmos. A figura a seguir procura representar a tensão epistêmica e os questionamentos que a rondam, esses questionamentos foram tratados acima, a propósito do que denominamos “conjunção temática”, com acréscimo de temas e conceitos-chave.

Figura 18 – Tensão epistêmica e suas perspectivas



Fonte: Elaborado pelo autor

No presente capítulo tratamos da tensão epistêmica e das temáticas com as quais ela se mostra envolvida a partir das entrevistas coletadas em campo. Apresentamos como fundamentais esses aspectos, pois eles influenciam preponderantemente, a nosso ver, o

desenvolvimento do processo de incubação e conseqüentemente em como se ensina gestão. No capítulo posterior apresentaremos outro tipo de tensão, a tensão entre racionalidades.

4.3 TENSÃO ENTRE RACIONALIDADES

Nesse capítulo trataremos da tensão entre racionalidades analisada a partir das falas dos sujeitos participantes do processo de incubação. A tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva se apresenta a partir das próprias características inerentes às organizações cooperativas. Pois um empreendimento cooperativista não pode se descolar do mercado, já que sua viabilidade econômica depende dos serviços prestados ou de sua produção. No entanto, sua relação com o mercado deve ser estabelecida com atenção aos valores cooperativistas, para não resultar em uma organização nominalista, ou seja, somente tipificada como cooperativa.

Os valores e objetivos que o empreendimento econômico solidário/cooperativista em formação apresentam em grande parte a presença da tensão entre racionalidades no cotidiano organizacional.

Um dos objetivos maiores é a geração de renda, principalmente em pessoas que não têm condições de trabalhar, que têm filho pequeno, que não têm com quem deixar. Pequeno que você não tem com quem deixar, nem pode deixar na creche. Pelo menos as meninas que tem lá enfrentam esse problema. E não têm condições de trabalhar fora. A princípio é uma alternativa.(E1, cooperativista)

Esses objetivos foram construídos no conjunto, primeiro objetivo geral, já foi colocado no projeto, formar um grupo, na verdade já é um grupo formado que não deu certo e a gente passou para outro. Um grupo na produção de alimentos, de acordo com a segurança alimentar e a economia solidária. Isso já limita, né? E era para limitar mesmo. Então a gente chamou essas pessoas, a partir da rede de segurança alimentar que fortaleceu para criar esse centro, a partir dessa rede então.(E4, formadora)

Como podemos perceber pelas falas citadas acima os objetivos da formação de empreendimento econômico solidário/cooperativista

passam primeiro pela geração de renda, ou seja, pelo aspecto econômico. O segundo trecho retrata os objetivos enquanto constituição da organização, ou seja, o sentido social assumido. Demandas sociais advindas de diversos setores foram preponderantes para a construção do grupo em questão.

Um dos maiores valores é a reciclagem, a gente trabalha com tecido reciclado. Eu acho importantíssimo para o meio ambiente, eu penso muito nisso. E também o valor humano, da relação das pessoas, valorizar o outro, ouvir, conversar. No começo a gente não tinha noção do que era uma cooperativa, então gerava uma discussão, hoje já conversamos e escutamos mais. (E1, cooperativista).

A fala anterior retrata a reciclagem de materiais como um valor de grande importância na cooperativa que está sendo formada. Esse aspecto demonstra uma abertura às questões macrossociais, esse distanciamento dos aspectos individuais é reflexo de uma tomada de consciência, ou seja, o indivíduo passa a perceber o seu papel social. A relevância da interação humana é retratada por outro entrevistado, como nessa fala, “[...] eu acho muito bom estar junto com outras pessoas, a gente conhece pessoas diferentes, a gente vai nas feiras conhecer outras pessoas.” (E2, cooperativista). Conhecer outras pessoas, ir para além do bairro em que reside, se tornar importante para o grupo são características que fundamentam o valor humano do processo de incubação. “Senti que isso é muito importante, sentir que ela pode participar, ela vai para esses lugares, é uma oportunidade que acho que é um ganho de autoestima.” (E3, formadora).

Outros valores foram destacados nos discursos dos sujeitos como fundamentais ao processo de incubação, “Bom tá dentro de valores também, mas a autogestão é uma bandeira bem forte da incubadora. Autonomia [...] o respeito, a escuta, autonomia, participação, flexibilidade” (E3, formadora). “[...] Mas o valor é a transparência, é a amizade, a verdade, a fraternidade e a transparência das contas [...] mas o que pega mesmo para elas é elas mandaram nelas. Isso é muito forte. É emancipatório.” (E4, formadora). “Solidariedade é um dos princípios [...]” (E5, formador).

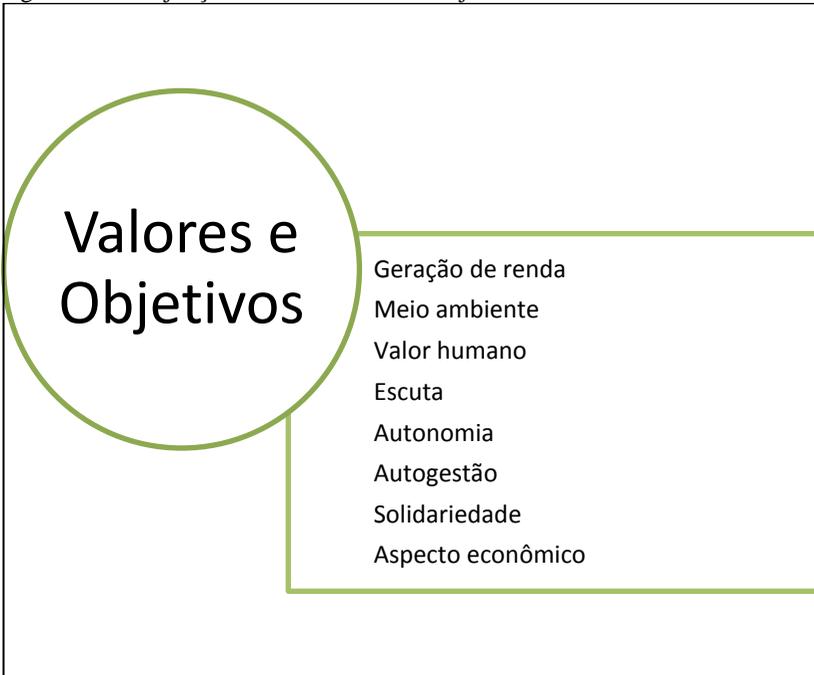
Podemos perceber com os excertos destacados acima que a temática de valores e objetivos é demonstradora dos pontos de tensão

entre racionalidades, pois há uma preocupação bem forte em se estabelecer os valores e garantir que o processo de incubação esteja estabelecido com base neles, no entanto o fator econômico é preponderante e pode desvirtuá-los. Ou seja, não há a existência de empreendimento econômico solidário/cooperativista descolado do fator econômico, portanto não deve haver uma rejeição da geração de renda, fator essencial para a organização.

Notamos a presença de elementos da racionalidade substantiva quando se tem os valores e objetivos organizacionais como foco de análise. Autonomia, aspectos humanos e solidariedade são alguns dos valores citados como importantes para o processo fazer sentido. Esses aspectos são característicos da racionalidade substantiva, no entanto os aspectos econômicos e resultados são esperados, causando um ponto de tensão como na fala a seguir. “Inclusive já teve casos na incubadora de acabarem com a incubação de um grupo, por acharem que o grupo não ia progredir economicamente, talvez. Ou essa questão da dependência sabe? É difícil ter uma perspectiva de desincubação [...]” (E3, formadora). Há também uma expectativa por parte da incubadora na busca de uma contribuição para o movimento de economia solidária, como no próximo excerto. “[...] é mais uma sensação que às vezes eu sinto que tem algumas pessoas na incubadora que são mais para resultados, de ver o quanto isso contribui no movimento de economia solidária.” (E3, formadora).

As falas destacadas representam pontos em que a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva tornam-se perceptíveis. A figura a seguir sintetiza por meio da conjunção temática entre o assunto geral (valores e objetivos) e os termos a que são remetidos a ele os aspectos causadores de tensão.

Figura 19 – Conjunção temática: valores e objetivos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão econômica é um ponto que merece destaque na análise da tensão entre as racionalidades, já que, como foi exposto, é ponto fundamental para existência da organização. No entanto os valores que fundamentam a atuação cooperativista devem ser mantidos para que não haja uma descaracterização da organização. Destacaremos a seguir as falas que retratam as preocupações com a viabilidade econômica.

“Porque a gente não tá assim atrás de ganhar horrores de dinheiro, as outras pessoas querem ganhar mais e mais, como a gente não tá muito atrás disso, a gente ficou.” (E2, cooperativista). A fala anterior retrata a preocupação com a geração de renda, e quando a expectativa da mesma não é compatibilizada com o que realmente acontece na realidade algumas pessoas desistem do processo. “E claro, tirar um dinheiro. Sempre elas esperam tirar mais [...]” (E4, formadora). “O grupo já teve mais membros, já teve 8 ou 10 pessoas, mas todo mundo com uma expectativa muito grande de retorno.” (E5, formador). Percebemos com as falas que para proteger os valores fundamentais que o cooperativismo prega muitas vezes a forma organizativa limita esse

ganho. No entanto, o fator econômico é fundamental no processo, pois é o motivo que leva os sujeitos a buscar a incubação. A busca pelo aumento das vendas é fundamental e motivadora, “Esse grupo, por exemplo, elas estão com um problema de formalização porque elas poderiam vender mais, mas elas precisam de nota fiscal.” (E4, formadora). Ao ser questionada sobre formalização uma das entrevistadas relatou que “A gente tá pretendendo *né?* Porque aí já rende mais lucro *né?*” (E2, cooperativista). No entanto, outro entrevistado traz uma perspectiva interessante a essa análise, “Se você perguntar o que mudou na vida deles, você vai perceber, que em muitas vezes o fator econômico nem vem em primeiro lugar, tem outras coisas.” (E5, formador). Percebemos com esse trecho que o fator econômico é preponderante na busca pela construção de um empreendimento, ou seja, as pessoas procuram criar um empreendimento econômico solidário/cooperativista visionando a geração de renda e conseqüentemente sua melhora de vida. No entanto, outros fatores da vida desses sujeitos são alterados conforme relata o entrevistado a seguir,

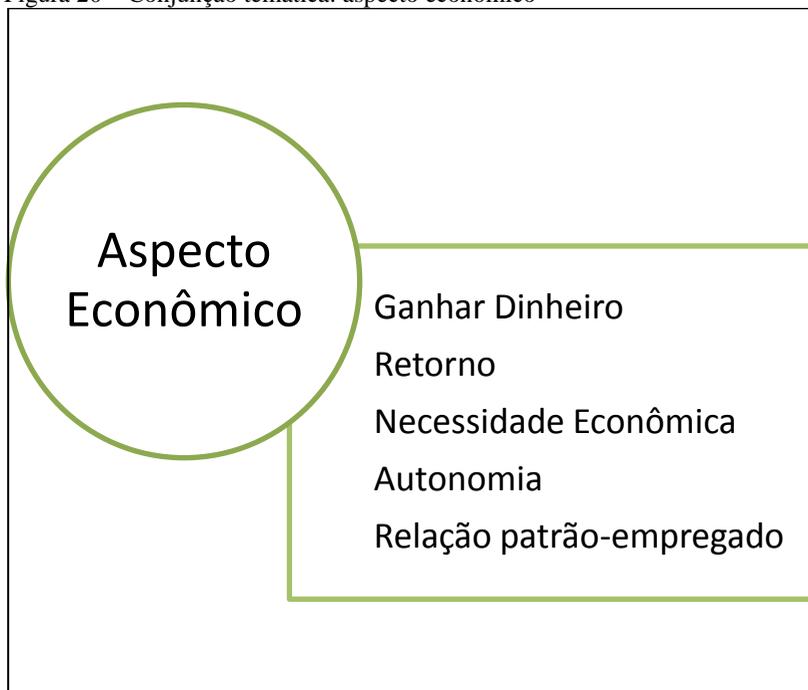
[...] me apreço que sem esse conjunto, uma força para satisfazer a necessidade econômica e o resto não, não daria certo, eu tenho essa convicção, que um conjunto tem que estar bem colado. Para essas pessoas aqui é um dinheiro que elas têm, que o marido não dá para elas. (E5, formador).

O aspecto econômico é substancial no processo de incubação, pois é fator de engajamento e manutenção dos indivíduos na construção do empreendimento, mesmo que esse seja fundamentado em outra lógica produtivista. Torna-se clara essa importância com os depoimentos que demonstram o engajamento das pessoas sem ao menos saberem como acontece o desenvolvimento do empreendimento. No entanto, embora seja fundamental, o aspecto econômico não é o único fator alterado na vida dos sujeitos com o processo de incubação. Os depoimentos exemplificam que os grupos de pessoas que buscavam alternativas instrumentalizadas com grandes retornos, abandonam o processo por não se adaptarem às novas visões. Há além do aspecto econômico, portanto, um ganho de autonomia, pelo qual as pessoas passam a enxergar de uma melhor forma os aspectos de submissão a que foram condicionados durante suas vidas. Portanto, “Na verdade vou resumir, apresenta um mundo novo para eles em todos os sentidos, eles

nunca trabalharam isso, nunca decidiram coletivamente, eles estavam acostumados que vem alguém para mandar.” (E5, formador). “Eles esperavam uma coisa dessas, uma relação patrão-empregado.” (E5, formador).

Os aspectos de submissão inerentes às histórias de vida dos sujeitos da incubação se traduzem, principalmente, na relação patrão-empregado. Esse dualismo caracteriza muitos outros fatores além dos econômicos, ou seja, aqueles que são mais aparentes em uma relação trabalhista. As pessoas antes de iniciarem o processo de incubação se acostumam, frequentemente, à submissão, à subestimação de suas capacidades, ou seja, a uma violência contra sua autonomia. O desconhecimento de alternativas às relações instrumentais faz com que o paradigma vigente seja visto como único na sociedade. No entanto com o desenvolvimento do processo de incubação a relação patrão-empregado, que é embasada em um arcabouço histórico de submissão nas mais variadas vias da vida desses sujeitos, começa a perder sentido. A figura a seguir representa os principais temas a que o aspecto econômico foi remetido.

Figura 20 – Conjunção temática: aspecto econômico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já havíamos destacados valores e objetivos organizacionais apresentam pontos de tensão com o aspecto econômico da organização. Esses pontos de tensão são claros pela caracterização estrutural de uma cooperativa ou empreendimento solidário, pois há um arcabouço de valores não inerentes ao mercado que devem ser mantidos para a caracterização de uma organização desse tipo.

A figura a seguir retrata a tensão entre racionalidades e os principais aspectos que a compõem.

Figura 21 – Tensão epistêmica e suas perspectivas



Fonte: Elaborado pelo autor

A conjunção dos contrários demonstra uma aparente dicotomia “estável” entre dois pólos. Na verdade os mesmos são fontes de tensão, como já sinalizou Guerreiro Ramos (1989).

[...] Há, portanto, uma tensão contínua entre os sistemas organizacionais planejados e os atualizadores, e afirmar que o indivíduo deveria esforçar-se para eliminar essa tensão, chegando assim a uma condição de equilíbrio orgânico com a empresa (exemplo de política cognitiva que uma psicologia motivacional defende, em bases supostamente científicas), corresponde a recomendar a deformação da pessoa humana. Somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à própria atualização. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 99)

O predomínio de uma das racionalidades obstaculiza ou exerce tensão no desenvolvimento da outra. Por exemplo, a predominância da racionalidade instrumental demonstra o caminho estrito limitante do caminho do que é mais abrangente, há um enfoque nos meios, tornando difícil, quando não impossível, a valorização dos fins. Guerreiro Ramos já apontava a noção de tensão e *continuum* entre as racionalidades.

Tendo como base essa ideia de *continuum* para fundamentar dois pólos interdependentes, o processo de incubação apresenta os valores humanos presentes no empreendimento econômico solidário/cooperativista de um lado e os aspectos econômicos do outro. Ou seja, há uma tensão na formulação do empreendimento econômico cooperativista/solidário na medida em que o aspecto econômico é fundamental à existência do mesmo e os valores envolvidos no espaço da organização também o são. Segundo o dicionário Houaiss a tensão deve ser compreendida pelo estado do que está esticado; estado do que ameaça romper-se, desfazer-ser; diferença de potencial entre dois pontos de um circuito elétrico. Em todas as definições temos como base essencial o movimento, para nós ficou bem claro no estudo do processo de incubação que a tensão entre racionalidades garante o movimento organizacional. Movimento no sentido de que as organizações devem ir ao mercado, viver e experimentar a sua instrumentalidade até o ponto em que a mesma não invada seu espaço valorativo. As organizações podem ser substantivas se envolvendo no mercado, o problema está no grau de envolvimento.

O capítulo a seguir apresentará os aspectos da gestão encontrados no processo de incubação.

4.4 ASPECTOS DA GESTÃO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Os aspectos da gestão serão tratados nesse capítulo a partir das falas dos grupos de formadores e cooperativistas e de determinados materiais bibliográficos que demonstram como a gestão é compreendida pelos grupos. Esses materiais são: Corrales e Silva (2011) e ITCP-USP (2007).

Traremos nesse primeiro momento os aspectos sobre gestão encontrados no material bibliográfico produzido pela ITCP-USP, após essa apresentação inicial poderemos projetar como a ITCP-USP enxerga a gestão, posteriormente traremos a gestão segundo as falas dos sujeitos. A publicação de autoria de Corrales e Silva (2011) trata fundamentalmente das ferramentas de gestão utilizadas no cotidiano organizacional como o próprio título da publicação demonstra. Essa

publicação tem como objetivo tratar das ferramentas de gestão envolvidas na economia solidária, apresentando assim os conceitos básicos de gestão de empreendimentos. A partir da “história do seu Zé” a cartilha traz conceitos da gestão envolvidos com o cotidiano. Há, portanto, uma tentativa de aproximação da história de vida do personagem da cartilha com os leitores. Com essa estória a cartilha trata de conceitos como: investimento inicial, custos, custos variáveis, custos fixos, custo total, custo variável total, custo variável unitários, despesa, receita, renda líquida e ponto de equilíbrio. Em pouco mais de vinte páginas a cartilha traz variados temas construindo um arcabouço a respeito das ferramentas de gestão, no entanto de maneira bastante incipiente devido a sua extensão.

O conceito de investimento inicial, por exemplo, é tratado como

[...] a quantidade de dinheiro que se gasta no começo da produção para que a mesma se torne viável. É formado por todos os recursos usados para comprar equipamentos necessários para a produção que só serão comprados apenas uma vez, no início do empreendimento. (CORRALES; SILVA, 2011, p.6).

Já o de custo variável unitário é definido como “o custo variável de cada unidade produzida. Para calculá-lo deve-se dividir o custo variável total (Cvt) pela quantidade (Q)” (CORRALES; SILVA, 2011, p.14). Notamos que as ferramentas de gestão, apresentadas nas publicações, para empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas não apresentam tratamento diferenciado, ou seja, seguem as bases da administração de empresas capitalistas. Pois, não se vê nenhum tipo de adaptação à realidade dos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas, ao pegarmos qualquer livro de administração empresarial teremos como foco os mesmos questionamentos.

A próxima publicação a ser analisada foi organizada pela ITCP-USP (2007). Esse trabalho conta com um conjunto de capítulos que tratam dos seguintes temas: autogestão; gestão e seus mitos; direito do trabalho e economia solidária; cooperativismo e economia solidária; contabilidade e as cooperativas populares autogestionárias; contratos privados; estimação de preços dos serviços e de distribuição de retiradas; tributação nas cooperativas autogestionárias. Cada capítulo é escrito por autores que se especializaram nos temas discutindo assim, de

forma mais aprofundada, os mais diversos aspectos da gestão dos empreendimentos cooperativistas/solidários. Apresentaremos a seguir excertos que remetem ao conhecimento desenvolvido sobre a gestão, e posteriormente realizaremos uma análise interpretativa.

Por meio do capítulo denominado “Uma coletânea sobre a teoria e a prática da autogestão”, Paul Singer, ícone importante no cenário da economia solidária brasileira, tece alguns comentários sobre a autogestão. O professor então escreve,

Cumprir notar que a autogestão é o contrário da administração capitalista de empresas. Enquanto nestas o objetivo maior é maximizar o lucro, de acordo com o interesse dos detentores do capital aquela tem por objetivo o bem-estar dos produtores, enquanto fundadores, operadores e proprietários da empresa. A autogestão se baseia na administração coletiva dos produtores, cada sócio tendo um voto nas assembleias em que o destino do empreendimento é debatido e decisões sobre todos os problemas são tomadas. (PAUL SINGER, 2007, p.7).

O autor coloca a autogestão enquanto antítese da administração capitalista de empresas, no entanto, se nos remetermos à publicação de Corrales e Silva (2011) notamos a intensa utilização das ferramentas de administração das empresas capitalistas como proposição para se administrar um empreendimento solidário/cooperativista. Outra questão tratada no trecho destacado é a respeito da autogestão, pois se nos apoiarmos nas definições de Guillerm e Bourdet (1976) notamos uma diminuição do escopo político a que a autogestão se destina. Tratar a autogestão enquanto ferramenta administrativa que concede aos sócios o direito em votar é tratá-la de forma pequena frente às suas proposições políticas na sociedade.

Ainda com o foco na autogestão, Nigro (2007, p. 9) disserta: “Entendemos que é urgente pensar a gestão na Economia Solidária e, em especial, repensar o conhecimento dito ‘técnico’ à luz dos princípios da autogestão”. Notamos nesse trecho preocupação com a adaptação das ferramentas técnicas de gestão segundo os princípios da autogestão, tornando assim possível a administração de um empreendimento solidário/cooperativista.

Desenvolvendo ainda mais os conceitos que perpassam a autogestão o seguinte excerto trata sobre o tema,

O Núcleo de Gestão é um coletivo interno da ITCP/USP que, ao acompanhar o trabalho de incubação de grupos autogeridos, pensa e discute, de forma multidisciplinar, os mecanismos tradicionais de gestão e as práticas adotadas, tentando elaborar instrumentos adequados ao trabalho coletivo autogestionário e formas de enfrentar problemas de gestão verificados nos grupos incubados. Surge a partir da percepção de que grande parte dos instrumentos de gestão disponíveis foram pensados para formas de organização do trabalho heterogestionárias, nas quais a gestão é feita de forma centralizada, seja por administradores especializados ou pelo próprio dono do empreendimento, normalmente auxiliado por um corpo técnico. Ao mesmo tempo, o trabalhador, normalmente inserido em relações de trabalho subordinado, não está habituado à gestão, ao processo de tomada coletiva de decisões e a protagonizar as ações e decisões relativas ao andamento do empreendimento. Daí a necessidade de repensar os instrumentos, de desenvolver formas de aproximar o trabalhador da gestão e, por fim, sistematizar os conhecimentos nessa área emergidos do trabalho com os grupos autogeridos. Afinal, é justamente a apropriação da gestão pelos trabalhadores que diferencia o empreendimento autogestionário do heterogestionário. (NÚCLEO DE GESTÃO, 2007, p. 12)

Podemos perceber no trecho acima que a ITCP-USP apresenta uma grande preocupação com a gestão e os seus desdobramentos no desenvolvimento de empreendimentos solidários/cooperativos. Isso se torna mais latente com o conceito de gestão desenvolvido a seguir,

A gestão é entendida de forma ampla, como a identificação, busca e gerenciamento de todos os recursos necessários à vida do empreendimento, incluindo a organização do trabalho, a escolha da atividade econômica, a própria viabilidade econômica, o processo de tomada de decisões, o fluxo de informações, a comercialização, a busca dos insumos necessários ao trabalho, o

planejamento, a prestação de contas etc.. (NÚCLEO DE GESTÃO, 2007, p. 13).

Uma característica que se pode perceber com facilidade nos discursos desempenhados pela ITCP-USP é a busca de adaptação das ferramentas de gestão, ou seja, práticas heterogestionárias, legitimadas no ambiente capitalista sendo adaptadas às realidades da autogestão. No entanto a maioria dos conceitos da heterogestão ainda é utilizada, notamos a ausência de um aprofundamento intelecto-epistemológico na construção de ferramentas para a autogestão. Notamos que o público que busca as alternativas de empreendimentos econômicos solidários/cooperativas carece de estudo formalizado, resultando em algumas publicações, por vezes, superficiais, a fim de garantir a compreensão dos sujeitos. Há na verdade uma tentativa de facilitação dos preceitos da heterogestão, não havendo uma forte conceituação a respeito das ferramentas autogestionárias, como no discurso abaixo.

Importa sim repensar as técnicas à luz dos princípios da economia solidária, da autogestão e de uma nova forma de organização do trabalho, no qual o norte seja, além da obtenção da renda, o bem estar do trabalhador e da comunidade na qual ele está inserido. (NÚCLEO DE GESTÃO, 2007, p. 13).

A preocupação a respeito da construção de técnicas com bases em outros princípios, como podemos perceber, é inerente ao pensamento a respeito das práticas gestionárias. No entanto, notamos que essa construção é muito incipiente.

Um próximo capítulo denominado “A gestão da autogestão nas cooperativas” escrito pelos membros do Núcleo de Gestão, Luciana Barbieri e Sandra Rufino, traz a discussão conceitual a respeito da heterogestão, cogestão e autogestão. Os autores se utilizam das contribuições deGuillerm e Bourdet (1976), no entanto, notamos que o plano político mais profundo e até mesmo radical das discussões sobre a autogestão não são utilizados. Apenas as ideias sobre a divisão do trabalho, assalariamento e organização do trabalho, por exemplo, têm maior impacto, deixando assim, de lado, os aspectos políticos essenciais à obra de Guillerm e Bourdet de lado.

“A construção de um novo modo de produção e gestão, sem reproduções, só irá ocorrer se todos os cooperados estiverem informados e compreenderem todo o processo produtivo de gestão da cooperativa”

(NÚCLEO DE GESTÃO; BARBIERI; RUFINO, 2007, p. 19). Aqui se tem a preocupação com a construção de conhecimento sobre gestão, essa que segundo os autores do capítulo deve atentar à não reproduzir as práticas da heterogestão. No entanto notamos pela publicação de autoria de Corrales e Silva (2011) que os conceitos sobre gestão apresentam um forte viés gerencialista, no sentido de não demonstrarem uma preocupação conceitual aplicada à autogestão, como já explanamos anteriormente.

Um questionamento a respeito da gestão recai sobre a ideologia que fundamenta a sua fundamentação, o excerto a seguir retrata essa preocupação,

[...] esses conhecimentos estão fortemente ligados ao que se entende tradicionalmente por gestão, sendo que esta costuma englobar os valores dominantes da competição individual, da soberania, do capital sobre o trabalho e do mais forte sobre o mais fraco. Ou seja, os conceitos tradicionais da área da gestão não costumam levar em conta a possibilidade de um ambiente autogestionário, mas consideram como natural o ambiente hierárquico. Isso acaba trazendo entendimentos pouco flexíveis sobre a gestão. (MASCARENHAS, 2007, p. 26).

Outra preocupação da autora, explícita na página 29, é sobre a submissão, aspecto já tratado anteriormente, mas que volta à tona sempre que se leva em conta o histórico dos sujeitos que participam da incubação. “Foi construída no imaginário coletivo a associação, às vezes inconscientemente, de que o trabalho intelectual, que inclui a gestão, deve ser realizado pelo chefe, enquanto os trabalhadores devem realizar o trabalho braçal”. A gestão de um empreendimento solidário/cooperativista deve se preocupar com o acesso à posição de gestor, pois todos devem se sentir aptos a exercê-la, recaindo sobre os obstáculos já citados a respeito do engajamento dos sujeitos.

Por último, nesse capítulo, a autora trata da gestão como,

A gestão é dever de todos, ou seja, todos têm a preocupação adicional da gestão, além de se ocupar com sua função específica. Isso ocorre ainda que haja alguns trabalhadores especificamente designados para a gestão ou mesmo que haja rotatividade do trabalho. (Vale

ressaltar que, no cotidiano da autogestão, o exercício cotidiano da gestão é um processo criativo e não repetitivo). (MASCARENHAS, 2007, p. 30).

A necessidade de a gestão ser dominada por todos os integrantes do empreendimento é fundamental para a proposta da ITCP-USP, por isso se deve garantir o acesso de todos os membros às informações e definições estratégicas do empreendimento. No entanto, isso implica em certa lentidão nas respostas organizacionais, já que cada membro apresenta um tempo de assimilação a respeito do desenvolvimento da gestão. Por isso a incubadora se propõe a encontrar formas de gestão mais flexíveis, tornando assim o tempo de resposta do empreendimento mais competitivo.

Os outros capítulos da obra “A gestão da autogestão na economia solidária” não tratam especificamente sobre a gestão, não apresentando assim uma fonte de dados que nos ajude a compreender como é construído o conhecimento sobre gestão por parte da ITCP-USP. Passaremos então para as falas dos entrevistados, primeiramente dos formadores e, em seguida dos cooperativistas, para ampliar o escopo do que se entende por gestão.

O grupo de cooperativistas compreende a gestão a partir de uma forma organizada de se estruturar um empreendimento econômico cooperativista/solidário. “[...] a gente aprende tudo isso, como trabalhar dinheiro, como fazer para não ter gastos muito além, e para não perder. Tudo isso a gente aprende” (E2, cooperativista). Outro entrevistado toca também nessa questão organizativa da gestão,

E é muito importante porque antes da incubação a gente não tinha organização nenhuma, a gente não organizava o financeiro, não tinha conta, porque tinha aquele pensamento assim: vai abrir uma conta porque é complicado, porque os outros vão pensar que eu vou pegar, a visão era assim. Depois foi que a conta é conjunta, é retirado o extrato todo mês fica lá. Então a gente aprendeu tudo isso na incubação. Porque a gente não fazia isso. (E1, cooperativista).

Como já discutimos anteriormente a questão de organização do empreendimento é a que mais pesa no olhar dos cooperativistas sobre gestão. Já que a incubadora é a fonte de balizas para se construir e

desenvolver o processo de gestão. Dessa forma mais uma vez temos a visão organizativa, a gestão enquanto fonte de estruturação do empreendimento. Acreditamos que o aspecto de estruturação que a gestão pode desempenhar faz parte da fase em que os grupos se encontram, pois um deles ainda não começou a produção de forma mais intensa, e o outro está em fase de organizar seus modos produtivos. Dessa forma, a função organizativa apresenta mais peso.

O grupo de formadores apresenta representações da gestão nas mais variadas formas. O entrevistado 3 apresenta uma preocupação com a gestão das relações humanas, para ele a gestão de um empreendimento solidário/cooperativista tem que se preocupar com o gerenciamento das relações sociais desenvolvidas naquele ambiente.

Acho que vai além da gestão de um negócio que tem a parte financeira, a produção, a organização do processo, dos números e das contas; eu acho que o que acaba sendo bastante diferente para uma cooperativa é que acaba tendo que gerir ou lidar com as relações. Eu acho que isso que é, mas isso é uma coisa muito viva, as relações. As relações tanto internas quanto externas. (E3, formadora).

Outra fala do mesmo entrevistado remete ao caráter, já apresentado, pelos cooperativistas de função organizativa que a gestão deve exercer,

Eu acho que também é porque no fim a gente acaba tendo que ter informações para levar pro grupo. Então mesmo nesse processo de gestão da organização acaba sendo que a gente vai buscando a informação e levando para o grupo. Então sendo um pouco esse suporte técnico. É, acho que é isso a contribuição para a gestão. (E3, formadora).

A respeito da gestão o entrevistado 5 ressalta a flexibilidade produtiva necessária a um empreendimento com as características daqueles tratados aqui, demonstrado pela fala a seguir.

A gestão na verdade, a gente aqui tenta misturar as coisas gestão e produção, eu não acho legal uma cooperativa ou um empreendimento econômicos solidário com divisão rígida, acho que não devemos fazer isso, tem gente que faz. Eles

aqui, eles fazem e a gente ajuda a fazer um balancete mensal, eles fazem o controle do estoque. Na verdade a gente tentou adaptar uma coisa que uma empresa capitalista faz, traduzir para a linguagem deles e eliminar alguns papéis. (E5, formador).

Outra questão que desperta a atenção do entrevistado 5 é a possibilidade dos cooperativistas em coordenar a autogestão dos empreendimentos em que estão envolvidos. O domínio das ferramentas autogestionárias é fundamental, e encontra obstáculos nos mitos que os sujeitos criam sobre a gestão.

Mas eles conseguem gerir, sim! Eles podem fazer várias etapas da gestão sim! Ao longo do tempo eles percebem a necessidade de dominar a própria gestão. Ao longo do tempo que você consegue desmistificar um pouco, não é mais um bicho de sete cabeças não, isso não quer dizer que eles vão fazer isso com toda alegria do mundo não. A gente trabalha com autogestão então a idéia é que o próprio que não tem alguém de fora, que sugira as etapas que eles mesmos chegam ao momento que eles dominam essas ferramentas. (E5, formador).

Devido à cisão entre o trabalho intelectual e o físico, há um mito legitimado de que os sujeitos não apresentam habilidades suficientes para assumirem a autogestão dos empreendimentos solidários/cooperativistas. Como podemos perceber a autogestão é tratada como uma possibilidade viável e que com o tempo os cooperativistas ganham certa autonomia para exercê-la.

Dessa forma a gestão é remetida à autogestão, ou seja, há um modelo teórico a respeito de como se deve realizar a gestão de empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas. O entrevistado 4 explicita em sua fala como se trabalha com a autogestão e com os cooperativistas.

A gente trabalha muito com a autogestão, então a gestão é a autogestão. É claro que essa autogestão ela tem processos administrativos. Então a gente trabalhou muito com elas alguns processos administrativos, a gente dividiu em quatro

processos administrativos: produção, venda, compra e finanças. Então esses quatro a gente aprofundou o máximo que a gente foi conseguindo e a gente vai aprofundando conforme identificamos as necessidades. (E4, formadora).

Percebemos no excerto que a autogestão é tratada enquanto modo de se organizar a administração de um empreendimento solidário/cooperativista. No entanto, visualizamos pouca preocupação de adaptação dos processos administrativos a essas necessidades características desse tipo de empreendimento. Outra questão que inquieta os formadores é a respeito da utilização das tecnologias características às empresas capitalistas em empreendimentos como os que estudamos.

[...] mas talvez algumas tenham que ser adaptadas porque no fim essas tecnologias não são neutras *né?* Então eu acho que tem coisas que podem ser usadas sim, que tem uma razão de ser, não precisa de um grupo de economia solidária partir do zero, pode aproveitar as experiências, mas talvez adaptar ou utilizar de forma que não mude a lógica de uma cooperativa. (E3, formadora).

Percebemos que há uma preocupação com a adaptação que se deve conceber para a utilização desse tipo de tecnologia na fala do entrevistado, assim como no discurso do entrevistado 4, “Talvez, com muitos ajustes. Porque são feitos para uma produção em massa e a produção não é em massa, mesmo nas fábricas ocupadas você não consegue. Porque a coisa é de mais proximidade” (E4, formadora). O entrevistado fala, com clareza, a respeito de sua preocupação de descaracterização do empreendimento solidário/cooperativista com a utilização de tecnologias de organizações produtivistas. Por fim, outro entrevistado fala com entusiasmo a respeito do mesmo tema. “Óbvio, claro! Eu acho que se essas ferramentas precisam ser adaptadas é outra questão, mas você tem que conhecer isso daí! Depois de repente a própria pessoa que traz as ferramentas discute se dá para adaptar assim e assim para vocês. Por que não?” (E5, formador).

Nesse espaço buscamos analisar como a gestão é compreendida no ambiente de uma incubadora. Por meio de elementos bibliográficos, ou seja, publicações coordenadas pela ITCP-USP e das falas dos entrevistados buscamos ter acesso às construções conceituais sobre a

gestão. Notamos que o conhecimento construído e balizado nos aspectos autogestionários é feito de maneira incipiente. Há, portanto, pouca fundamentação conceitual adaptada ao cotidiano organizacional dos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas.

A análise a respeito das ferramentas nos levou em alguns momentos ao encontro de vieses gerencialistas, ou seja, a adaptação almejada pela incubadora por vezes não aconteceu, utilizando assim de ferramentas de empresas heterogestionários e capitalistas como forma de fundamentação das ações gerenciais. A construção de ferramentas adaptadas ao cotidiano organizacional não acontece de forma a sistematizar o conhecimento sobre gestão, ou seja, não há um conjunto de conhecimentos que possibilite a incubadora construir um arcabouço teórico a fim de substanciar as ações fundamentadas na autogestão.

A autogestão é visualizada enquanto o direito a voto dos sujeitos que participam do empreendimento, e com isso a possibilidade de sua participação na gerência da organização. No entanto, se nos basearmos nas concepções de Guillerm e Bourdet (1976), assim como as publicações da ITCP-USP fazem, esse conceito de autogestão é incipiente, pois minimiza todo poder político a que a autogestão se propõe. Por vezes, nos parece uma autogestão “domesticada” no sentido de que o aspecto mais radical de mudança estrutural nas bases sociais não se torna sensível. Pois a participação na gestão do empreendimento e o direito de votar nas decisões que serão tomadas emprestam ao sujeito um sentimento de que ele tem o poder de participação. No entanto, ao sair do ambiente do empreendimento econômico solidário/cooperativista ele encontra o mesmo cenário de submissão a que sempre foi exposto.

O acesso à educação formal apresenta obstáculos no que tange ao acesso dos membros aos cargos de gerências. Há, portanto, um tempo necessário para cada indivíduo concretizar a experiência de formação. Notamos que a preocupação com o tempo perpassa à obra de Guerreiro Ramos (1989), o autor critica o predomínio do tempo linear sobre as outras concepções de tempo. A visão estreita, linear e instrumental do tempo, na visão de mundo dominante na modernidade, marginaliza outras concepções de tempo. Gerenciar um empreendimento econômico solidário/cooperativo deve ir além do paradigma dominante, encontrando maneiras de atuação que vão além das práticas produtivistas.

Os cooperativistas que participam do processo de incubação enxergam a gestão enquanto forma organizativa do empreendimento econômico solidário/cooperativista, isso se dá porque há um histórico de informalidade que permeou a vida desses indivíduos, fazendo com que

os mesmos se acostumassem com a falta e precariedade dos registros e da organização dos empreendimentos que já participaram. Sendo assim o aspecto organizativo estabelece centralidade nas representações construídas pelos sujeitos a partir da gestão.

Procuramos com as análises realizadas apontar as principais tendências que o estudo da gestão nas incubadoras apresenta. A partir dessas tendências podemos voltar ao nosso objetivo geral na tentativa de tecermos algumas conclusões. E é o que faremos no próximo capítulo.

5 CONCLUSÃO REFLEXIVA

Em um primeiro momento, a fim de tecermos as conclusões a respeito do presente estudo, retornaremos aos objetivos propostos no início desse estudo. O objetivo geral desse estudo se deu em compreender a gestão a partir das representações sociais desenvolvidas no processo de incubação de uma ITCP, considerando, como pressupostos, a existência de tensões epistêmicas e entre racionalidades instrumental e substantiva.

Procurando suportar esse objetivo geral, traçamos os seguintes específicos: identificar e descrever as principais representações sociais da gestão a partir dos formadores e dos cooperativistas presentes no processo de incubação; analisar os aspectos da tensão epistêmica entre os formadores e cooperativistas no processo de incubação; analisar os aspectos da tensão entre racionalidades instrumental e substantiva na gestão de empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas; analisar como se desenvolve a compreensão sobre a gestão a partir da interpretação das principais representações sociais dos formadores e dos cooperativistas presentes no processo de incubação.

Construímos então um arcabouço teórico, que se iniciou com o questionamento a respeito da separação entre ciência e filosofia, fundamentado principalmente, pelas concepções de modernidade. Essa cisão refletiu-se nos mais diversos espaços da vida humana associada. Dentre eles a teoria administrativa não escapou, e também sofreu interferência desse conjunto de preceitos. Dessa forma, Taylor, conhecido como um dos primeiros teóricos da administração, parte de um empirismo unilateral e formula conceitos tidos como ‘racionalizadores’ do trabalho, mas que na verdade o intensifica e garante mais lucro às organizações. Fayol, outro teórico que se destacou no campo da administração, se apoia no mesmo empirismo das ciências naturais e desenvolve uma teoria ‘estruturalizante’ das organizações. Embora Elton Mayo seja reconhecido como um teórico dissidente da linha Taylor e Fayol, na verdade ele mantém a base teórica anteriormente citada, e a fim de se justificar se apoia no behaviorismo e na adaptabilidade que o indivíduo deve exercer nos espaços sociais. Por fim, Max Weber demonstrou que a burocracia é um poderoso artifice de dominação. Tomando como base esse conjunto de pensadores, concluímos que a teoria da administração, em sua versão dominante, é reprodutora do *status quo*, buscando sempre legitimar cientificamente a execução de determinadas atividades.

Notamos que a teoria da administração se apoiou no paradigma da modernidade a fim de legitimar suas práticas organizacionais, garantindo assim que os interesses de determinado grupo social apresentasse uma base científica. Esse paradigma da modernidade pode ser conhecido como Grande Paradigma do Ocidente (GPO) por meio da forte influência que exerceu sobre o conhecimento de forma geral. O GPO apresenta diversas polaridades e dicotomias que substanciaram a concepção de ciência moderna.

O GPO apresenta uma base científica fortemente veiculada com a corrente epistemológica positivista e cartesiana. Na busca de uma alternativa, pesquisadores propõem o paradigma interpretativista como característico das ciências humanas e sociais, com base na fenomenologia. Tal, perspectiva embora seja um passo à frente do positivismo, apresenta ainda limitações referentes à disjunção natureza/ser humano ou natureza/cultura, sendo o princípio de excepcionalidade humana diante da natureza um princípio atualmente em declínio.

O estabelecimento de um novo paradigma a fim de construir uma proposta científica ética que tenha os valores humanos como fundamentais à sua prática é necessário para que a ciência ganhe um novo papel na sociedade. Esse novo paradigma, em nossa concepção, parece emergir de uma segunda ruptura epistemológica, conforme argumenta Santos (1999; 2000). A primeira “ruptura” entre filosofia e ciência, bem como entre ciência e senso comum, foi forjada historicamente pelas forças dominantes na sociedade europeia, como base para o surgimento do iluminismo e mais tarde do colonialismo. Mas sempre foi parcial e contraditória, além de contestada por vários intelectuais e grupos sociais. A segunda ruptura parte de uma compreensão dos limites da primeira, gerando uma relação dialógica entre ciência e senso comum. Esse paradigma emergente apresenta uma visão plural, com uma concepção de racionalidade aberta às diferentes epistemologias.

Como parte dessa visão plural de espaços epistemológicos, a economia social e solidária tem ganhando espaço como alternativa de geração de renda e construção de empreendimentos econômicos solidários/cooperativos. Base fundamental dessas organizações está a autogestão, que prega a igualdade entre as pessoas. No entanto incorre-se numa limitação frequente à sua concepção já que a autogestão é parte de um projeto político de interferência na sociedade. Tratando da influência que os sujeitos devem desempenhar na sociedade, a educação é um tema fundamental para tal.

A educação enquanto prática social de desenvolvimento do sujeito, atrelando-o ao seu contexto histórico, busca garantir que o indivíduo não se torne um mero produto da massificação. Ser sujeito de sua própria história, ou seja, estabelecer relações com seu contexto histórico vai contra a dependência educacional, caracterizada por um grupo ‘mais capacitado’ interpretando a realidade para aquele outro, produto da alienação. A educação torna-se, portanto, uma ponte para o sujeito na ultrapassagem do estado de incapacidade,

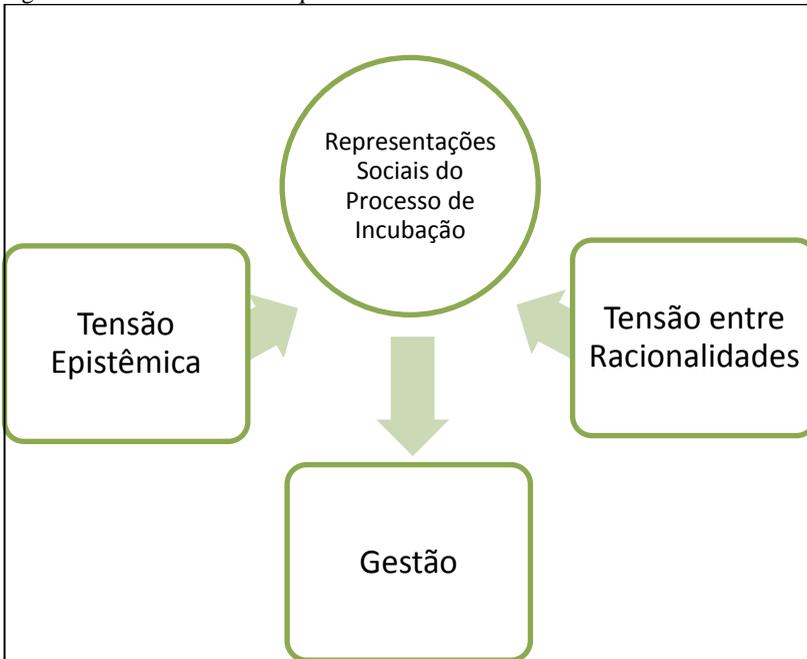
A educação, enquanto prática de desenvolvimento do sujeito aproximando-o do seu contexto histórico, garante ao sujeito ser dono de sua própria história, não dependendo assim de algum grupo ‘mais capacitado’ para interpretar a realidade. Portanto, a educação libertadora prioriza o sujeito e suas interpretações da realidade, essa abertura ao outro pode ser encontrada na teoria das representações sociais.

As representações sociais são frutos de uma busca pela inter-relação entre a sociologia e a psicologia, na verdade uma tentativa de evolução da dicotomia entre individualismo e coletivismo. Dessa forma as representações sociais são centralizadas na tensão entre familiaridade e não familiaridade, ou seja, na tarefa de tornar presente, por meio de símbolos, aquilo que está ausente. Essa tarefa remonta a outra tensão entre estabilidade e diversidade, pois em meio a tanta heterogeneidade de saberes, determinados grupos sociais encontram estabilidade. Há, portanto, uma espécie de tática construída pelos atores contra a diversidade ambiental, para que assim sintam-se estáveis em suas crenças. Todos os temas tratados até então vão de encontro à emancipação ou autorrealização, como diria Guerreiro Ramos (1989).

A racionalidade é uma temática fundamental à autorrealização e que também sofreu transmutação por meio dos preceitos da modernidade. Na busca pela autorrealização os sujeitos se veem em um estreitamento da concepção de racionalidade na qual a mesma se fixa nos meios e se desvincula dos fins. A autorrealização pode ser alcançada com o reconhecimento, delimitação e associação dos diversos sistemas sociais, garantindo assim a multidimensionalidade do modelo social.

Dito isso, nos propomos interpretar as representações sociais apresentadas pelos sujeitos da incubação baseando-nos no referencial proposto, para que assim consigamos compreender o conhecimento da gestão formado no processo de incubação. A figura a seguir retrata nosso esquema analítico.

Figura 22 – Problema de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa figura buscamos apresentar a lógica em que esse trabalho se estruturou, dessa forma, em um primeiro momento, nos propomos a entender como as representações sociais do processo de incubação são influenciadas pelas potenciais tensões desenvolvidas durante a incubação. Para que dessa forma, posteriormente, compreendamos como se estrutura o conhecimento sobre gestão.

A fim de traçarmos relações entre os temas apresentados no esquema acima vamos retomar todo o exposto no capítulo de análise de dados, para que assim os temas possam fazer sentido. Dito isso, iniciaremos com as principais representações sociais apresentadas pelos formadores e pelos cooperativistas.

Os cooperativistas desenvolveram suas representações sociais do processo de incubação baseados na ideia de assessoramento. Essa visão de assessoria sofre influência das tensões epistêmica e entre racionalidades. A primeira delas é constituída pelo desconhecimento sobre o cooperativismo, relação entre formadores e cooperativistas e formação dos grupos.

O desconhecimento sobre o cooperativismo e sobre o ideário da economia social e solidária como um todo é um dos fatores que influencia a ideia de assessoramento construída pelos cooperativistas sobre o processo de incubação. A incubadora é vista como a instituição que trará esse novo tipo de conhecimento aos indivíduos, garantido assim que os mesmos possam trabalhar baseados em outra lógica. No entanto, essa visão apresenta um grande obstáculo à dupla ruptura epistemológica, já que se baseia numa ponte unilateral realizada pelos formadores para trazer o conhecimento específico aos cooperativistas. Para que se estabelecesse um tipo de conhecimento diferenciado deveria haver uma maior noção de construção conjunta desse tipo de saber. Ao trazer o conhecimento sobre o cooperativismo e economia social e solidária aos sujeitos, há uma perda de sentido do GPO experimentado na prática. As relações até então legitimadas pelo GPO nas organizações começam a perder sentido e há um ganho de autonomia por parte dos sujeitos.

A relação formadores-cooperativistas acentua ainda mais essa visão de assessoria. Dizemos isso porque em um primeiro momento se enxerga a necessidade de opiniões exógenas aos sujeitos de incubação, ou seja, eles necessitam de que outras pessoas validem suas escolhas. A teoria da administração enquanto arcabouço teórico fundamental à reprodução da dominação faz com que os sujeitos se enxerguem como seres incapazes de exercer os cargos de gestão da organização, pois segundo suas histórias de vida os mesmos sempre ocuparam cargos de 'baixa' exigência intelectual. Isso se legitima pela credibilidade e colonização que o conhecimento formal ganhou com a modernidade. Uma das mudanças paradigmáticas que a incubadora precisa estimular é a que apresenta o conhecimento científico como uma entre outras formas de se ver a realidade, não sendo necessariamente aquela que marginaliza o senso comum, nem a única ou superior.

A relação entre teoria e prática é outro fator que garante a centralidade das representações sociais na ideia de assessoramento, pois os cooperativistas enxergam os formadores como detentores da teoria e se veem como os praticantes das tarefas organizacionais. Dessa forma, os formadores são tidos como os assessores teóricos dos cooperativistas que estão envolvidos com as práticas dos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas. Essa disjunção teoria-prática é outro obstáculo para à dupla ruptura epistemológica, já que deveria haver uma nova concepção de construção dos saberes, uma junção entre teoria-prática e não uma disjunção. Os grupos de formadores e cooperativistas deveriam visionar uma maior inter-relação entre suas práticas. A

perspectiva histórica que legitima esse tipo de prática se refere às disjunções já tratadas anteriormente nesse estudo pelo GPO, ou seja, a modernidade garantiu que essas práticas se tornassem disjuntas. Na *práxis* observamos que, embora a incubadora tenha uma preocupação com o saber dos sujeitos em formação, no sentido de utilizá-lo de forma inter-relacionada com os conhecimentos advindos da universidade, há uma limitação nessa relação, fazendo com que haja a disjunção entre a teoria e a prática.

A formação de grupos é o último ponto que detectamos no conjunto que concebe a tensão epistêmica. Essa tarefa é fundamental para a formação e continuidade do empreendimento. Notamos que os cooperativistas enxergam-na como serviço dos formadores. A assessoria desenvolvida pelos formadores na formação dos grupos que participarão do processo de incubação se vincula, fundamentalmente, à questão do tempo. O tempo foi uma questão tratada por Guerreiro Ramos (1989) na sua concepção sobre sistemas sociais, baseamo-nos nessa concepção para demonstrar que o processo de incubação não pode ser compreendido pelo tempo serial, característico da modernidade. Ao se basear no ser humano e na sua aprendizagem, o tempo pode ser compreendido de forma diferente, levando em conta as características individuais. Portanto a formação dos grupos está atrelada a um tipo de tempo bem característico e que muitas vezes não está alinhado à estrutura vigente. Na *práxis* notamos uma vinculação do tempo serial por meio do ambiente competitivo que os empreendimentos econômicos solidários estão inseridos. No entanto, a formação dos indivíduos é fundamentada por outros tipos de tempo, não necessariamente, há essa evolução linear. Dessa forma notamos que o processo tende a ser cíclico, não contemplando assim uma linearidade característica dos ambientes empresariais e conseqüentemente do mercado.

A tensão entre racionalidades que os cooperativistas se envolveram está atrelada a dois conjuntos de elementos, valores e objetivos e o aspecto econômico. A ideia de que os valores e objetivos organizacionais dos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas sejam tornados públicos de maneira mais intensificada do que em outras organizações faz com que esse tipo de empreendimento tenha um vínculo maior com os aspectos éticos. Dessa forma, a tensão entre participar do mercado e se envolver no mesmo, mas sem se desvincular dos valores que fundamentaram o surgimento da organização faz com que os cooperativistas construam uma representação de assessoramento da incubadora, pois a incubadora deveria, em princípio, ser capaz de gerenciar a existência dessa tensão.

A figura a seguir sintetiza as informações tratadas até aqui.
 Figura 23 – As representações sociais do processo de incubação dos cooperativistas e as influências da tensão epistêmica e da tensão entre as racionalidades



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse momento, analisaremos as representações sociais do processo de incubação construídas pelo grupo de formadores. Essas representações são, fundamentalmente, baseadas nos aspectos de formação e emancipação. Primeiramente refletiremos a respeito dos aspectos inerentes à tensão epistêmica que influenciaram esse tipo de construção, para depois analisarmos a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva.

Acreditamos que a tensão epistêmica é formada basicamente por questões como desconhecimento sobre o cooperativismo, relação entre formadores e cooperativistas, teoria e prática, posicionamento dialógico e habilidades dos formadores.

O desconhecimento sobre o cooperativismo faz com que os formadores construam representações tendo a formação sobre o tema como fundamental para uma futura tomada de consciência, chegando assim na emancipação. A formação é vista como forma de

contextualizar o indivíduo fazendo com que o mesmo torne-se capaz de compreender sua situação. Essa visão se atrela com o desconhecimento sobre o cooperativismo, construindo assim representações sociais no sentido de que os formadores devem garantir que o cooperativismo torne-se conhecido por meio da formação proposta no processo de incubação. Com o tempo essa formação tende a viabilizar uma compreensão do indivíduo sobre si mesmo de modo que ele possa vir a torna-se sujeito de sua própria história.

A relação entre formadores e cooperativistas pode ser vista de vários ângulos, no entanto todas elas se relacionam com a formação e emancipação dos sujeitos. Ao se desempenhar uma relação horizontal com os cooperativistas, como ficou claro nas entrevistas, os formadores garantem uma maior inter-relação. Esse aspecto aproxima o processo de incubação da dupla ruptura epistemológica, do caráter ético da formação e da autorrealização dos sujeitos. No entanto outras formas de relacionamento também caracterizam a relação formadores-cooperativistas, por exemplo, a ideia terapêutica é muito forte, o que demonstra os aspectos de submissão que influenciaram os cooperativistas durante suas vidas. Por fim, notamos que a relação formadores-cooperativistas é uma inter-relação que se baseia na formação de ambos, procurando sempre a emancipação e autorrealização dos sujeitos.

Teoria e prática influenciam a construção das representações sociais centralizadas na formação e emancipação na medida em que essa conjunção está indissociavelmente ligada ao aspecto formador do processo de incubação. Como já destacamos na análise das representações dos cooperativistas, há uma disjunção que obstaculiza a emergência de um novo paradigma, conforme já visto anteriormente.

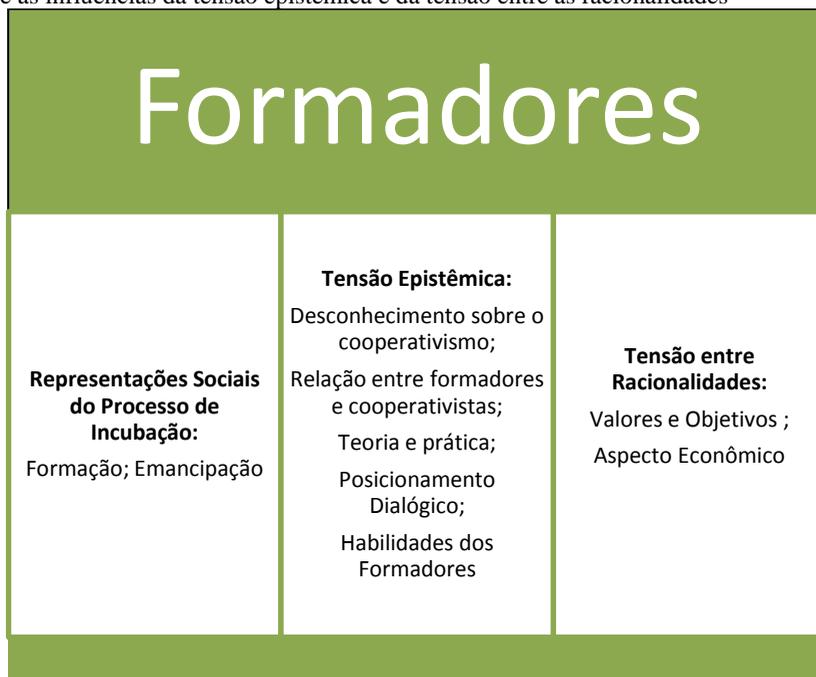
O posicionamento dialógico é a característica fundamental para a construção de representações sociais fundamentadas na formação e emancipação. Compreendemos que o posicionamento dialógico é a relação igualitária entre os diferentes grupos durante a experiência formadora. Em nossas análises de todo material coletado, vimos sempre presente a ideia de que deve haver um posicionamento dialógico entre formadores e cooperativistas, a fim de garantir a formação e a emancipação dos sujeitos. Portanto a construção das representações sociais se vincula fortemente a essas características.

As habilidades dos formadores se vinculam às representações sociais que centralizam as ideias de formação e emancipação. Isso se dá com a garantia de que os formadores devam apresentar certas características para levar adiante o processo de incubação, essas

características estão ligadas à formação do próprio sujeito que será formador. Essa formação por muitas vezes resulta em uma apresentação de diversos novos conceitos ao sujeito, tanto formador quanto cooperativista, que ‘ganha’ novas lentes para visualizar a realidade em que vive.

A tensão entre racionalidades influencia a construção de representações sociais centradas na formação e na emancipação na medida em que os valores e objetivos organizacionais podem, paradoxalmente, entrar em conflito com os aspectos financeiros do empreendimento. Dessa forma, a formação se faz necessária para garantir que os membros da organização tenham a tomada de consciência a respeito das peculiaridades dos empreendimentos que estão envolvidos. A figura a seguir sintetiza como as tensões epistêmica e entre racionalidades influenciam na construção das representações sociais dos formadores.

Figura 24 – As representações sociais do processo de incubação dos formadores e as influências da tensão epistêmica e da tensão entre as racionalidades



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das conclusões que traçamos anteriormente podemos notar que todas elas estiveram relacionadas com as tensões. E essas tensões se relacionam com dicotomias como, por exemplo: formadores-cooperativistas, teoria-prática, instrumental-substantiva, dentre outras. Essas dicotomias, a nosso ver, são as fontes de tensões, pois entre elas existem características paradoxais entre representações de ordem e de desordem. Há uma representação social, no processo de incubação, de que a ordem deveria vir com a teoria e que a desordem é representada pela prática cooperativista em formação. Na realidade, a prática é mais complexa do que a suposta ordem da teoria, envolvendo ordem-desordem-re-organização, tal como mostram as análises de Morin em diversas obras. A organização no processo de incubação emerge apesar das dicotomias, apesar e também a partir das tensões entre as representações sociais que parecem disjuntas. A busca de compreensão das práticas desenvolve uma releitura das mesmas, aproximando e tensionando “teoria” e “prática”, relativizando-as, confundindo-as, de forma que ordem-desordem-re-organização seja um processo aberto, constante e tenso.

Nesse momento buscaremos traçar as relações que essas representações sociais apresentam com o conhecimento sobre gestão produzido no ambiente da ITCP-USP. O nosso objetivo é compreender como o ensino da gestão é realizado no ambiente da ITCP-USP, e conseqüentemente como as pessoas compreendem esse tema. Nossa análise sobre a gestão foi dividida em dois momentos, em um primeiro deles buscamos compreender o que as publicações da ITCP-USP acerca do tema entendiam como gestão e posteriormente o que as falas dos entrevistados abordavam.

As publicações da ITCP-USP mantêm um discurso baseado na adaptabilidade das ferramentas à realidade dos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas. No entanto embora o discurso seja de adaptação das ferramentas, notamos a utilização de ferramentas heterogestionárias e capitalistas nas publicações. O problema maior dessa utilização está na ideologia com a qual foi criada a maioria dessas ferramentas, garantindo assim que os interesses das classes dominantes fossem exercidos sobre os dos operários.

A questão do tempo é algo que influência na gestão, já que a maioria das ferramentas tem uma concepção serial e linear do tempo, a mesma legitimada pelo GPO e conseqüentemente pela ciência moderna. Argumentamos que as incubadoras deveriam, em princípio, formular empreendimentos econômicos solidários nos quais diversas concepções do tempo seriam discutidas, não se pressupondo a centralidade da

concepção linear e serial. Essa argumentação está fundamentada na obra de Guerreiro Ramos. Com efeito, abrir a questão do tempo requer questionamento da visão mercadocêntrica e um respeito à diversidade cultural nas organizações, especialmente naquelas que se pretendem inovadoras.

A autogestão parece ser entendida como o direito ao voto que os cooperativistas apresentam. No entanto, essa concepção é muito limitante se levarmos em conta o papel político que a mesma poderia exercer na sociedade. Há, portanto um estreitamento e adaptação de um projeto político maior, que é a autogestão, a uma prática desenvolvida nos empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas.

Notamos que há uma preocupação de forma geral, tanto das publicações quanto dos entrevistados em adaptar as ferramentas de gestão presentes nas organizações heterogestionárias para a realidade da autogestão. No entanto, essa adaptação ainda reside no plano ideal, constatamos que muito poucas ferramentas adaptadas são utilizadas na prática cotidiana. Entendemos que há a necessidade de construção de novos tipos de inter-relações entre teoria-prática, para que assim possam ser construídas ferramentas que verdadeiramente estejam adaptas à realidade das organizações solidárias/cooperativistas.

Outro tema que influência preponderantemente na gestão é a necessidade de que todos os membros estejam aptos a assumir os cargos de gestores. Há um mito em volta da baixa capacidade dos sujeitos que participam do processo de incubação, um mito reproduzido e reforçado por eles mesmos. Acreditamos que isso se legitimou devido ao histórico de relações entre patrão-empregado baseado, fundamentalmente, nas concepções tayloristas que os mesmos passaram, assumindo, em sua maioria, cargos de força física e baixa intensidade intelectual. Dessa forma há uma ideia de que eles não podem alcançar esses cargos devido a haver pessoas mais capacitadas para tal.

Nas entrevistas ficou evidente que o gerenciamento das relações sociais deve ser uma preocupação da gestão de empreendimentos econômicos solidários/cooperativistas. Isso se deve ao fato de que além das funções administrativas deve haver uma centralidade no relacionamento que as pessoas desenvolvem. Pois somente com uma convergência, de maneira geral, é que se pode estruturar e manter um empreendimento desse tipo.

Por último, a gestão é vista enquanto forma de organizar o empreendimento, devido à falta de costume com registros e posições gerenciais, os cooperativistas veem a incubadora, o processo de

incubação e a própria gestão enquanto formas de organizar os empreendimentos que estão surgindo.

Dessa forma o ensino da gestão no ambiente da incubadora acontece de forma a satisfazer as necessidades momentâneas que o grupo incubado encontra. A gestão assume essa característica organizativa do empreendimento, garantindo que os sujeitos realizem as funções atribuídas coletivamente. Não há uma definição prescritiva de gestão para os indivíduos, há, na verdade, um apoio advindo com a ajuda dos formadores, para melhorar o ambiente produtivo em todos os sentidos. A autogestão, como é denominada a forma organizativa dos empreendimentos, é enxergada somente enquanto aspecto técnico de decisão coletiva, não havendo um escopo político.

Notamos então que há a necessidade de maneira geral por parte das universidades em oferecer grades curriculares mais amplas e diferentes, contemplando os requisitos de multi, da inter e transdisciplinaridade, no sentido de contemplar outras formas organizativas além das heterogestionárias. Acreditamos que os cursos de administração, em sua maioria, carregam a ideologia das práticas empresariais e as reproduzem sem, no entanto, exercer um pensamento reflexivo sobre isso.

Concluimos que as tensões epistêmica e entre racionalidades racional e substantiva estão não só relacionadas entre si, mas constituem o cerne dos obstáculos do processo de incubação de cooperativas populares. Argumentamos que o enfrentamento de tais obstáculos depende de uma abordagem crítica, dialógica, com base num paradigma emergente, complexo, que implica na adoção de práticas multi, inter e transdisciplinares (de forma crescentemente complexa). Sem uma adequada estruturação de incubadoras de cooperativas populares, sem uma formação substantiva dos formadores, as tensões tendem a reproduzir-se, como obstáculos não superados.

REFERÊNCIAS

- AMODEO, Nora Beatriz Presno. Contribuição da educação cooperativista nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, Nora Beatriz Presno; ALIMONDA, Héctor (Orgs). **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: Ed. UFV, 2006. p. 1-16.
- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo**. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80>. Acesso em 10 de abril de 2012.
- ARRUDA, Angela. Despertando do pesadelo: a interpretação. In: MOREIRA, Antonia S. P.; CAMARGO, Brígido V.; JESUÍNO, Jorge C.; NÓBREGA, Sheva M. (Org). **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. 2 ed. João Pessoa: UFPB/Editora Universitária, 2005. p. 229-258.
- BOAVA, Diego L. T., MACÊDO, Fernanda M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. In: **VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2010, Florianópolis. VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD: EnEO, 2010.
- BOAVA, Diego L. T., MACÊDO, Fernanda M. F., ICHIKAWA, Elisa Y. Guerreiro Ramos e a fenomenologia: redução, mundo e existencialismo. In: **Organizações & Sociedade**. Salvador: v.17; n.52; p. 69-83; Janeiro/Março; 2010.
- BOCAYUVA, Pedro Cláudio C. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares Coppe/UFRJ. In: CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter (Org). **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, p. 235-263.
- CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer, v. 1. 16ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CORRALES, Beatriz R., SILVA, Diego dos S. V. **Ferramentas de Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários**. São Paulo: ITCP-USP, 2011.

CULTI, Maria N. Conhecimento e práxis: processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários como Processo Educativo. **Outra Economia**. Ijuí, v. 3, n. 5, p. 146-165, 2 sem. 2009.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985. p. 118.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro (Org). A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

MATTOS, P. L. C. L. “Administração é Ciência ou Arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul./set. 2009.

FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org). **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

FRANÇA FILHO, G. C. Esclarecendo Terminologias: As Noções de Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular em perspectiva. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador-BA, v. 3, n. 5, p. 51-59, 2002.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. **PRONINC - Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares**. Disponível em: http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=programas_proninc. Acesso em 20 de março de 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. 34 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

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

GUILLERM, Alan; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

ITCP-USP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – Universidade de São Paulo. **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.itcp.usp.br/drupal/node/historia>>. Acesso em 10 de junho de 2012.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Os contextos do saber: representações, comunidade e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2008.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org). **Textos em representações sociais**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 63-99.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, jul./set. 2005, p. 109-115.

MINAYO, Maria Cecília de S. O conceito de Representações Sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org). **Textos em representações sociais**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89-112.

MOREIRA, Daniel A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. 350 p.

MORIN, Edgar. **O método 4**. As ideias: sua natureza, vida, habitat e organização. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

NIGRO, Regiane C. Apresentação. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária**, contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

NÚCLEO DE GESTÃO. Núcleo de Gestão: quem somos e como trabalhamos. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária**, contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

NÚCLEO DE GESTÃO; BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. A gestão da autogestão nas cooperativas. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária**, contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

NUNES, Débora. **Incubação de empreendimentos de economia solidária**. São Paulo: Annablume, 2009. 350 p.

MASCARENHAS, Thais S. Os conhecimentos de gestão e seus mitos. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária**, contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro (Org). A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-253.

SANTOS, Boaventura de S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989. 176 p.

SANTOS, Boaventura de S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SÁ, Celso P. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SERVA, Maurício. Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. A economia social no Brasil: panorama de um campo em transformação. In: URALDE, J. M. P. (Org). **La economía social en Iberoamérica - un acercamiento a la realidad**. Madrid: FUNDIBES, 2006, p. 39-92.

SINGER, Paul. Uma coletânea sobre a teoria e a prática da autogestão. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária**, contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2ed. rev. e ampl. São Paulo: UNESP, 2006.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS FORMADORES E COOPERATIVISTAS

ENTREVISTADO 1

G - Você faz parte de qual grupo mesmo?

E1 - Amigas Arteiras, que é o amarradinho.

G - Eu gostaria de saber um pouco sobre sua história de vida.

E1- Eu sou paraibana, to aqui vai fazer 16 anos, tenho 3 filhos, um neto, sou casada.

G - Sua formação escolar?

E1- Eu tenho ensino médio.

G - Como você teve o contato com a incubação e com o cooperativismo?

E1- Meu neto ele estudava na creche lá no educandário, que é onde é nossa cooperativa. E lá eles tinham um lugar para fazer as oficinas de artesanato. Aí eu conheci o amarradinho, fiz parte da oficina. A ideia da cooperativa foi deles, aí eu fiz parte da oficina, fui convidada.

G - Como você vê o processo de incubação?

E1- No começo, eu não tinha nem noção do que era cooperativa. Tinha a professora de artesanato e os alunos, nós ficamos um ano assim, quando ela resolveu sair, aí entrou a incubadora, aí eu fui saber o que era cooperativa. Porque a gente não tinha muita noção. Não ficou muito claro o que era uma cooperativa. Aí entrou a incubadora e a gente aprendeu bastante né.

G - Como você se enxerga em relação aos formadores, você os vê como professores? Como orientadores?

E1- É uma relação de amizade, não como um professor não. Mas uma relação de amizade, mais horizontal.

G - Você fica a vontade para expressar suas opiniões?

E1- Não, eu falo sim!

G - Sua experiência de vida é utilizada em favor da melhoria do processo?

E1- Eu acho que não, eu não sei, mas eu não pensei nisso não!

G - Quais objetivos você acha que tem essa cooperativa.

E1- Um dos objetivos maiores é a geração de renda, principalmente em pessoas que não tem condições de trabalhar, que tem filho pequeno, que não tem com quem deixar. Pequeno que você não tem com quem deixar, nem pode deixar na creche. Pelo menos as meninas que têm lá enfrentam esse problema. E não tem condições de trabalhar fora. A princípio é uma alternativa.

G - Quais os valores envolvidos nessa cooperativa?

E1- Um dos maiores valores é a reciclagem, a gente trabalha com tecido reciclado. E eu acho importantíssimo para o meio ambiente, eu penso muito nisso. E também valor humano, da relação das pessoas, valorizar o outro, ouvir, conversar. No começo a gente não tinha muito isso porque a gente não tinha noção do que era uma cooperativa, então gerava discussão, hoje já conversamos e escutamos mais.

G - Vocês fizeram um curso?

E1- Durante o próprio processo de incubação que está agora com 1 ano e meio.

G - O que você entende por administração de uma cooperativa?

E1- A gente até conversou sobre isso. A diferença da empresa e da cooperativa. Na cooperativa eu tenho muito claro, cresce todo mundo junto, não tem assim eu vou crescer e as meninas vão ficar. É dívida todas as responsabilidades, tanto prática como teórica. É isso, não tem uma pessoa que determine, e assim todo mundo decide em conjunto. Não é o empregador fala e o empregado faz. Aqui a gente fala e faz.

G - Se vocês tiverem que tomar a decisão, como ocorre?

E1- O grupo sempre toma as decisões.

G - Como fazem para tomar essa decisão?

E1- O que a maioria decidir.

G - Vocês tem alguma forma de avaliar o desempenho da cooperativa?

E1- No momento a gente tá na fase, a gente ficou muito tempo sem a visão de cooperativa, e agora está nessa visão financeira, dos rendimentos, das retiradas. Então tá tudo muito lento ainda, então estamos trabalhando muito nisso. Uma formalização maior da cooperativa. Nesse processo em como fazer a retirada, agora estamos na questão hora e porcentagem do produto. Tá meio confuso, porque cooperativa muitas vezes trabalha em casa. Aí a gente tá nessa ainda, por hora, por produto, por porcentagem. A gente já tentou algumas coisas, mas sempre fica meio em aberto.

G - Você acredita que as tecnologias das empresas privadas podem ser utilizados na cooperativas?

E1- Eu acho que em uma cooperativa grande tem que ter, alguém que pense para levar ao grupo e tomar a decisão junto, porque muitas vezes quando muita gente vai decidir fica meio confuso. Gera aquela polêmica toda, e no fim acaba ficando em aberto o assunto. Por ex, são várias cores, ahh escolhe qualquer cor, é diferente de levar duas opções. Então o grupo decidir, em cooperativa grande sim. Até por instrução, porque tem pessoas que não lê não escreve, então tem esse problema também. Então eu acho que assim seria mais fácil.

G - Como é sua participação no processo de incubação?

E1- Tenho mais ou menos, porque é feira, costura, só quem faz sou eu. Mas eu faço tudo, trabalho na produção. Mas assim, porque eu não tenho filho pequeno, só quem vai nas feiras sou eu, se não puder ir ninguém vai. E costura, só quem costuram também sou eu. Então depende mais de mim, se eu não costurar elas ficam esperando por mim. Se eu não for na feira, elas ficam esperando também. Nas feiras só quem tem condição de ir sou eu.

G - O que é para você o processo de incubação?

E1- Uma das coisas que eu falei para Lívia, eu vejo assim a teoria e a prática. Eles estudam, pesquisam, mas a prática tá com a gente, quem sabe somos nós. Porque ela vai pesquisar, ela vai estudar, ver como é que faz, o melhor jeito de fazer, mas quem que faz somos nós. Mas é fundamental, todas as viagens que eu tenho ido, tenho aprendido bastante, sobre incubação sobre cooperativa. E é muito importante porque antes da incubação a gente não tinha organização nenhuma, a gente não organizava o financeiro, não tinha conta, porque tinha aquele pensamento assim: vai abrir uma conta porque é complicado, porque os outros vão pensar que eu vou pegar, a visão era assim. Depois foi que a conta é conjunta, é retirado o extrato todo mês e fica lá. Então a gente aprendeu tudo isso na incubação. Porque a gente não fazia isso.

G - Você me disse a respeito da parte de teoria e prática, você acha que esse seu conhecimento prático tem sido utilizado na incubação, ou a prática é uma coisa e a teoria é outra?

E1- Não, a gente usa tudo junto. Porque as vezes eles falam assim: será que não é melhor fazer assim, procurando um método que facilite o nosso trabalho, que agilize e facilite. E aí a gente tenta junto produtos novos, e aí a gente trabalha junto em conjunto. Teoria e prática. Eles as vezes levam filmes, algumas pesquisas que fazem, a gente conversa junto sobre isso, ai casando um com o outro.

ENTREVISTADO 2

G - A senhora poderia contar um pouco da sua história de vida, quantos filhos a senhora tem, quantos anos?

E2 - Eu sou do interior de São Paulo, de Campinas, aí eu vim pra cá em 60. Eu vim com uma família do interior, que eles mudaram aqui para São Paulo, eu já trabalhava na casa deles lá. Aí eu vim com eles para São Paulo, que eu trabalhava de babá, a gente ficou morando ali na São Carlos do Pinhal, numa travessa da Paulista, a gente ficou morando ali num apartamento, aí depois. Aí andando, passeando pra lá e pra cá, eu

conheci o rapaz que hoje é o meu marido. Já fazia, mais ou menos, uns 3, 4 anos que eu tava aqui né, aí a gente fico namorando, a gente não casou de imediato, porque eu era menor, e não tinha quem assinasse por mim. Eu tinha pai, mas ele tinha problema de cabeça, então ele não tinha podia assinar nada. Tinha a mãe também, mas ela era analfabeta então era uma coisa complicada. Então a gente ficou morando junto até quando eu completei a maior idade, aí eu mesmo assinei por mim. Eu tenho três filhos, nove netos e duas bisnetas.

G - A senhora frequentou a escola?

E2- Eu frequentei muito pouco, até a terceira série.

G - Como a senhora teve o contato com a cooperativa, com a incubação?

E2- Por causa que eu já vinha aqui. Aqui sempre tinha curso um monte de coisa. Aí eu comecei a vir aqui, e aí a gente se conheceu, aí a gente montou o grupo.

G - Como a senhora enxerga esse processo que a incubadora faz com vocês? Ajuda? Como é isso?

E2- Eu acho que é uma coisa muito boa. Eles definem o trabalho, e a gente vai aprendendo mais e é um meio de ganhar um dinheiro.

G - Como a senhora se vê em relação aos formadores?

E2- Agora nós estamos em três no grupo, mas era umas vinte pessoas. Perseverou mesmo só três.

G - Por que a senhora acha que saíram tantas pessoas?

E2- Porque a gente não tá assim atrás de ganhar horrores de dinheiro, as outras pessoas querem ganhar mais e mais, como a gente não tá muito atrás disso, a gente ficou.

G - Como a senhora vê os formadores?

E2- Ah eu acho que eles são muito legais, são meus amigos.

G - Sua experiência de vida é utilizada na formação do grupo?

E2- Geralmente eu não vou nos seminários, porque eles são fora de são paulo. Como eu tenho família eu não consigo ir.

G - Qual o objetivo da senhora em participar desse grupo?

E2- Ahh eu acho muito bom estar junto com outras pessoas, a gente conhece pessoas diferentes, a gente vai nas feiras conhecer outras pessoas.

G - A senhora já conhecia os outros membros?

E2- Já sim!

G - Vocês tão construindo uma cooperativa né?

E2- A gente tá pretendendo né, por que aí já rende mais lucro né.

G - No processo de incubação, vocês aprendem como administrar?

E2- Ahhsim sim, a gente aprende tudo isso, como trabalhar o dinheiro, como fazer para não ter gastos muito além, e para não perder. Tudo isso a gente aprende.

G - Quando vocês precisam tomar uma decisão como funciona?

E2- É todo mundo junto.

G - Como senhora a sua participação no grupo?

E2- Eu acho que a minha participação é boa e o pessoal também gosta.

ENTREVISTADO 3

G - Gostaria que você me contasse um pouco sobre seu histórico de vida, contexto familiar.

E3 - Sempre morei em São Paulo mesmo, sou da zona leste, minha família é de classe média, sempre estudei em escola pública. Faço Faculdade de Têxtil e Moda na USP Leste. Sempre gostei dessa parte de vestuário, de criar. Fiz alguns cursos na área, fiz curso de técnico em vestuário, trabalhei três anos como modelista, fazia moldes de roupas, num ateliê que prestava serviços para várias marcas. Só que as questões sociais sempre mexeram muito comigo. Eu tava bem no trabalho, tinha uma perspectiva de carreira, aí senti que faltava alguma coisa, não ia ser feliz só tendo uma vida confortável e uma carreira bem sucedida. Eu já tinha tentado fazer vestibulares outras vezes, nunca tinha conseguido, então resolvi fazer um cursinho porquê a escola em que eu estudei era bem fraca a educação. Então fiz um cursinho pago enquanto trabalhava, aí entrei na USP. Gostei bastante da proposta da faculdade, porque a USP leste tem um, teoricamente, uma proposta social, por estar na zona leste, proposta de ser multidisciplinar, são dez cursos de áreas diferentes. Então tem o primeiro ano que é o ciclo básico que integra vários cursos diferentes em algumas disciplinas, são de formações mais gerais. Teve uma disciplina em especial que eu gostei bastante que era Sociedade multiculturalismo e direitos, durante esse primeiro ano, três dias eram ciclo básico e dois eram do meu curso. Depois desse primeiro acabou o ciclo básico, ficaram só matérias do meu curso. Aí vi que toda aquela ideia bonita era só demagogia e vi que o curso era bem mercadológico. Então fiquei bem decepcionada, vi coisas, enquanto era representante da minha turma, que não gostei referente ao funcionamento da universidade mesmo. Estava até pensando em desistir da faculdade. No ciclo básico tem uma matéria que se chama resolução de problemas, é como se fosse uma mini-pesquisa, então eu fiz sobre moda e sustentabilidade, que foi uma coisa que sempre me interessou esse negócio do meio ambiente. Então pesquisei sobre economia

solidária, fiquei sabendo sobre a incubadora, mas foi assim, acabei não me aprofundando. Aí depois de um tempo, quando eu estava meio angustiada, no segundo ano, querendo desistir da faculdade, eu resolvi procurar a incubadora de novo, fiquei sabendo sobre os cursos de Introdução a Economia Solidária, mandei e-mail pedindo para me avisarem quando tivesse, e aí me avisaram, eu fiz o curso, quando eu conheci a incubadora foi um alívio, pois eu senti que eu tinha encontrado um lugar onde eu pudesse juntar o que eu gostava de fazer com o que eu acreditava. Aí foi assim que eu entrei na incubadora, desde que eu entrei eu acompanho um grupo que faz artesanato com tecido, uma técnica que se chama amarradinho, elas fazem tapetes e almofadas. Isso foi há um ano e meio atrás.

G - O seu contato com a incubação e com o cooperativismo veio da necessidade de você encontrar um espaço que você visualizasse um lugar de desenvolvimento para as pessoas?

E3- Até mesmo para questionar a função da universidade pública. Que no fim, o que me angustiava bastante é esse viés bem mercadológico, e que muita gente na universidade pública está interessado só em fazer um currículo e ganhar dinheiro de uma forma bem individualista, não estava pensando que é uma universidade que é sustentada por toda universidade, né?

G - Você faz parte do grupo de formadores?

E3- Sim sou. Na verdade, todos somos! Todas pessoas que entram na incubadora são os formadores, o único cargo diferenciado que temos é o da secretária. A gente trabalha com auto-gestão, a gente tem um professor coordenador, só que é mais um representante burocrático como ele mesmo diz. Porque a gente que gere a incubadora.

G - Você participou de algum curso para ser formador? Quais habilidades você vê como necessárias para um formador?

E3-É complicada essa pergunta. Porque para entrar aqui eu participei de um curso de Introdução a Economia Solidária, são dois finais de semana, sábado e domingo, o dia todo. Só que é bem teórico, depois do curso você ainda fica em dúvida, para entender como funciona a incubadora. A gente faz algumas vivências, conhece alguns campos. Mesmo assim fica ainda muito vago, o que é essa atuação. É complexa mesmo a atuação da incubadora. Eu ainda tenho muitas dúvidas do que o formador precisa, porque a maioria de nós, é estudante, a gente acaba não sendo tão técnicos, em alguns lugares tem os técnicos que tem funções específicas. Mas a gente acaba tendo que dar conta de vários conteúdos. Deixa eu pensar... Acho que habilidades, principalmente a escuta, acho que se mostrar aberto para se construir junto, tanto com os

colegas de trabalho quanto as pessoas do grupo incubado. Acho que responsabilidade com o trabalho que a gente faz, com essa atuação, e com as pessoas com quem a gente tá atuando.

G - Quais os principais objetivos que a cooperativa deve apresentar depois de incubada?

E3- (PAUSA). Objetivo? Aí é complicado, para mim está se misturando objetivos e valores. Eu acho que tem que se prezar pelo respeito mútuo, da forma mais ampla possível. Tanto pelas pessoas que fazem parte do grupo, quanto consigo mesmo. Saber dos seus limites. Acaba acontecendo assim, como esse espaço da economia solidária permite que as pessoas sejam pessoas, e não apenas funcionários, uma máquina que precise executar uma função. Então tem essa abertura para as pessoas serem pessoas, terem limites, para aparecem os conflitos também. Então eu acho que tem esse respeito consigo mesmo, de perceber o seu limite e perceber como você pode contribuir com o grupo, respeito com a sociedade, com os consumidores, ou para quem a cooperativa vai prestar o serviço e com o meio-ambiente também. Eu acho que é basicamente isso.

G - Respeito seria então a palavra chave?

E3- É, porque acho que não daria para dizer qual tem que ser o objetivo da cooperativa, acho que depende das pessoas. Acho que é importante ter essa perspectiva de ter um respeito amplo.

G - Como você caracteriza o processo de incubação? Fases? Quanto tempo? Depende de grupo para grupo? Tem metodologia?

E3- Então, eu tenho a experiência desse grupo né?! Mas eu acho que varia bastante de grupo para grupo. Isso é um questionamento que eu faço, porque uma dificuldade que eu to tendo aqui nessa incubadora, é de ter um planejamento para atuação. Porque no fim o que acontece é que as pessoas acabam chegando e vão aprendendo com a prática, mas como é uma incubadora que tem mais de dez anos de existência, tem um conhecimento acumulado que eu acho que precisa ser, de alguma forma sistematizado, e que de alguma forma precisa chegar nas pessoas para que não tenha que ser essa experimentação. Acho que tem que ter essa responsabilidade com nossa atuação. A gente não precisa errar para aprender. Acho que é até um pouco um descaso as vezes, ter que ficar experimentando. As vezes eu me sinto, sabe? Inventando a roda. Tentando achar caminhos que acredito que muitas pessoas que já passaram por aqui encontraram, mas eu sinto que tem uma dificuldade de passar esse conhecimento, por ser um espaço rotativo de estudantes, né?

G - Talvez uma dificuldade de compartilhar esse know-how que a incubadora já tem devido aos 10 anos de trabalho?

E3- É. Porque ela acaba existindo de uma forma muito orgânica, mas eu acho que precisa de um pouco mais de planejamento para essa atuação. Mas a pergunta era sobre a incubação né? O processo de incubação? Então vou começar pela história do grupo. Esse grupo, ele tá num espaço que é a liga solidária. É uma ONG né? Que presta serviço social para comunidade, tem uma sede que onde está o grupo, que é o Educandário Dom Duarte, tem várias instituições de ensino lá. Tem seis creches, ensino profissionalizante, técnico, e aí tem um programa lá dentro que trabalha com a comunidade. Que é o programa Re-Ligar. Nesse programa ele é um SASF, que é Serviço de Assistência Social à Família, trabalha com pessoas que recebem bolsa-família, é uma política pública né? Acaba sendo uma atuação híbrida, é tanto o SASF quanto pro restante da comunidade. Eles fazer cursos de artesanato, culinária... Aí de um curso desses que é o de amarradinho, saiu um grupo interessado em produzir para comercializar. Então a incubadora foi chamada para ajudar esse grupo. Antes tinha uma professora que centraliza a organização, que é como se fosse uma chefe do grupo, e essa professora saiu e entrou a incubadora. Quando a gente entrou, eu não estou desde o começo porque teve um período de formações mais abertas, até começar o processo de incubação, eu entrei no início da incubação. A incubadora entrou no momento que o grupo até então tinha feito um curso, trabalhado um pouco junto, mas até então como uma organização centralizada. A partir do momento que eu entrei que foi a partir do início da incubação, o grupo já tinha diminuído bastante, que eram mais ou menos 20 pessoas no início, quando eu entrei tinham mais ou menos 5 ou 6 pessoas. E aí, teve uma fase grande da incubação que foi só da consolidação do grupo. Tinha muita gente, muitos conflitos interpessoais, aí foi uma fase bem difícil de lidar. Porque eu não me sentia capacitada para lidar com esses conflitos, então eu me sentia andando na corda bamba, precisava caminhar com a incubação, mas também não podia ignorar esses conflitos. Foi um período grande só pro grupo conseguir se consolidar. Aí agora, mais recentemente, o grupo tá um pouco mais consolidado, mas ainda, talvez até pelo contexto do grupo, que tem muitas mulheres, mulheres só né?, algumas tem um histórico de violência doméstica, então é uma condição psíquica até um pouco mais frágil, essa questão da autonomia também é bem delicada. É um processo que tem que ser tratado aos poucos. Esse ganho de autonomia é bem sutil ao longo do processo. Então não é processo rápido. Porque muita gente que olha de fora, acha que tem um formato

pronto para incubação e que aplicando isso pro grupo, depois de certo tempo ele estará apropriado. Mas aí na vivência mesmo, são várias outras questões. Até uma formação que a gente planeja de uma semana para outra, quando vai acontecer, acabam aparecendo outras coisas. Acaba sendo muito cíclico esse processo. Eu tenho sentido que a gestão da cooperativa é complexa né? Porque são várias questões que são interligadas, para tratar de uma coisa que precisa de outra, que precisa de outra, que precisa de outra, e a outra dessa uma, então é tudo meio relacionado. A forma que eu vejo de conseguir fazer isso, você vai tratando das coisas um pouquinho de cada uma superficialmente e aí você vai retornando, e a medida que você vai tratar dessa rede toda você vai aprofundando. Eu não sei se isso é o que eles chamam de aprendizagem em espiral. Eu imagino muito uma espiral né? Um exemplo, a gente agora está vendo precificação, isso tá ligado com várias coisas, com a qualidade do produto, com o ponto de venda, com a disponibilidade, com a capacidade produtiva do grupo. Então não dá pra tratar tudo isso de uma vez! Você vai tratar de preço, então tudo está envolvido, todo o funcionamento do grupo. Então você acaba passando de uma forma menos aprofundada, e a medida que vai conseguindo tratar desses outros assuntos vai aprofundando. Então eu acho que a formação passa a ser bem cíclica, não em blocos, que acaba um assunto e depois passa pro outro. Sempre acaba vindo necessidades urgentes, alguma coisa que acontece na hora, ou tá acontecendo no momento, que o grupo precisa resolver uma questão. Isso vai moldando a incubação, mas eu acho que varia de contexto para contexto. Talvez se fosse um grupo um pouco mais consolidado, esse processo seria diferente. Mesmo o papel do formador fosse diferente!

G - Como você enxerga essas pessoas da cooperativa e qual seu relacionamento com eles?

E3- Eu acho que são mulheres bastante guerreiras. Tem vários contextos, várias histórias de vida. Tem histórias de superação, tem histórias de muita opressão, mas o que eu acho bonito é a união dessas várias histórias, dessas várias mulheres, buscando fazer algo junto. Eles usam o espaço lá da liga e uma contrapartida é oferecer oficinas para a comunidade, assim como um dia elas fizeram lá, hoje elas sãoicineiras. O que eu achei muito bonito foi esse processo todo da passagem, até um tempo atrás, dava pra perceber que elas acabavam se identificando muito como assistidas, e hoje elas se enxergam também como atrizes ali na comunidade, aquele espaço que elas usam, e mesmo nas oficinas que elas oferecem, elas entendem que tão tendo outro papel. E aí vieram questões dessa oficina, que fizeram elas pensarem, nas

relações, em conflitos sociais mesmo, e elas se vendo também como atrizes nessas questões né? O papel delas e o quanto elas poderiam ser importantes também.

G - Um ganho de identidade?

E3- Não sei se identidade. Começar a se perceber. Porque até então elas se viam como essa pessoa assistida, um personagem muito carente, necessitando de atenção.

G - Você acredita que esse ganho de autonomia veio juntamente com esse poder econômico?

E3- Então, econômico não! Porque o grupo ainda não gera renda, acaba não sendo tão significativo o ganho econômico. Talvez por estar num espaço onde elas são ouvidas, onde elas podem ter voz. Podem falar, expressar a opinião. Um espaço que elas estão construindo que é delas, eu acho que isso permite esse ganho. Uma coisa que foi especialmente importante para uma delas, é participar de outros eventos de economia solidária, ou encontros de incubadoras, a gente sempre estende o convite aos grupos. Mas a maioria delas não consegue participar, porque tem que cuidar dos filhos, ou o marido não deixa. Uma delas é a que tem mais possibilidade de ir, e sempre que possível ela vai nesses eventos. Aí isso fez uma diferença muito grande assim, porque acabou ampliando os horizontes. Porque por mais que a gente tivesse naquele trabalho por um tempo, eu me questiono também o quanto estar em um espaço institucional acaba limitando, acaba criando certos tipos de relações que é difícil de mudar. Então poder sair dali e conhecer outros grupos, outros espaços, ver que o movimento de economia solidária é um pouco maior, que existem outros grupos produzindo, e que tem contextos parecidos, e poder trocar experiências, participar de discussões. Isso foi muito importante para ela né, então eu acho que isso é meio que expandir um pouco os horizontes, não sei se os horizontes, mas ampliar um pouco esse espaço do conhecido. E mesmo poder participar, sabe? Senti que isso é muito importante, sentir que ela pode participar, ela vai para esses lugares, é uma oportunidade que acho que é um ganho de auto-estima. Acho que isso no grupo é uma coisa importante também, esse ganho de auto-estima, até pelo próprio contexto de violência doméstica, então agora até que mudou um pouco tem pessoas novas no grupo, mas isso era uma questão que era muito forte, de ter uma auto-imagem totalmente destruída, por sofrer essa opressão mesmo.

G – O seu relacionamento com o grupo, é mais horizontal, ou é um relacionamento professor –aluno?

E3– Então, minha postura é para um relacionamento mais horizontal. Vou ter que voltar um pouco na história dessa incubação e aí é uma

questão bastante delicada também. A gente sempre atua em duplas, duplas de formadores no campo, aí desde que eu entrei até a uns cinco meses atrás mais ou menos, a pessoa que era a minha dupla, ela tem um perfil um pouco mais centralizador. Cuidado como você vai colocar as coisas por que isso é uma questão bem delicada aqui dentro. Então ela já foi diretora de escola, é uma pessoa mais velha, acho que isso acaba tanto não só ela própria assumindo uma postura, mas a visão dos outros pra ela é diferente, né? Aí ela tem uma dificuldade maior de escuta, e por mais que defenda educação popular, defenda esses valores e tal. Na prática tem uma certa dificuldade. Durante esse processo, como eu me colocava numa postura de aprendiz, acho que teve muitas coisas que eu acabei não percebendo, aí só depois que ela saiu, que ficou mais evidente no grupo. Porque aqui na incubadora já tinha muitos conflitos. Mas aí o quanto isso era uma dificuldade pro grupo. E aí mudou minha dupla, veio uma pessoa mais descontraída, mais aberta também, ouvia, tinha uma escuta maior. Então o grupo começou a se sentir mais a vontade pra dizer o que se sentia antes, e aí colocou que não se sentia a vontade com a pessoa que tava antes. E que isso acabava sendo uma dificuldade do grupo, pro grupo existir, chegaram até falar que elas iam para não ficar em casa. Iam mas saiam de lá sem ter entendido direito, e depois que mudou, elas começaram a sentir um pouco mais a vontade. Aí eu sinto que hoje elas perguntam mais, mas ainda acho que por essa cultura. Que a gente não tem uma cultura de auto-gestão de participação, a gente é sempre um espectador, então acho que o grupo não sente essa horizontalidade. Como a gente aqui tivesse o conhecimento, tivesse uma verdade. Mas a ideia é que o grupo aos poucos se sinta mais a vontade, que elas sabem também, que muita coisa a gente não sabe, e que estamos construindo esse conhecimento específico juntos. A gente pode ter um conhecimento sobre alguns assuntos específicos, elas tem um outro tipo de conhecimento, e o que é necessário ali para aquele grupo, de certa forma, estamos construindo juntos.

G - Você acredita que no processo de incubação a sua experiência é utilizada em favor do processo e da aprendizagem, existe um método a ser seguido?

E3- É o método não existe. Mas eu acho que eu tenho um olhar diferenciado para esse processo, e desde o começo era uma questão muito forte para mim, eu mesma não percebia a importância disso, e hoje eu percebo, após me sentir mais segura nessa experiência e de sentir um ganho de autonomia também, que é esse olhar pro grupo mesmo, com a responsabilidade que a gente tem com a nossa atuação. O que me incomoda é, as vezes, parecer que a gente tem uma atuação, eu

não sei o quanto isso é de fato, mas as vezes, eu tenho a impressão que parece que a gente tá atuando pra gente mesmo, pra se formar, pra ser uma auto-formação, para viver uma experiência. E até isso, para não ter esse planejamento para uma ação mais responsável. E aí me incomoda isso! Porque eu acho que a gente não pode brincar com a vida das pessoas, a gente tá atuando com pessoas, então acho que isso é bem forte para mim, essa responsabilidade com o grupo, e também com o indivíduo. Isso é uma coisa que é muito importante para mim, enxergar o indivíduo. Acho que tem algumas visões na incubadora que é muito mais revolucionária, sabe? Talvez uma ideia mais macro de transformação social, e acaba não enxergando o indivíduo. Acho que tem sua importância em pensar em revoluções, de uma forma mais macro, acho que não pode ignorar esses processos individuais, e o quanto isso afeta as pessoas. Eu não sei se eu consegui expressar bem, porque é uma coisa que para mim também é difícil de colocar em palavras, é mais uma sensação que as vezes eu sinto que tem algumas pessoas na incubadora que são mais para resultados, de ver o quanto isso contribui no movimento de Economia Solidária. É importante também, é importante fortalecer o movimento, para mim é muito importante trabalhar com os indivíduos. Por exemplo, devem ter pessoas que questionem o tipo de atuação desse grupo o qual eu trabalho, que é um grupo que tem um contexto bem complicado, que acaba se misturando trabalho com terapia. Inclusive já teve casos na incubadora de acabarem com a incubação de um grupo, por acharem que o grupo não ia progredir economicamente, talvez. Ou essa questão da dependência sabe? É difícil ter uma perspectiva da desincubação, é um processo que você só sente quanto é o momento e está chegando muito próximo, nesse momento, por exemplo, é difícil de imaginar quando que o grupo vai ser desincubado. Acho que tem esse questionamento também, aqui dentro da incubadora, vai incubar eternamente? E o quanto isso acaba sendo assistencialista. Mas... Eu acredito que, por exemplo, mesmo nesse grupo, eu via que o grupo não é de nenhum movimento social, não é um grupo que está engajado em uma militância, como algumas pessoas daqui defendem, que a nossa atuação deveria ser com grupos desse tipo. Mas o quanto isso não está causando uma transformação já naquela região. O quanto o grupo não está se vendo enquanto agente daquela região, e quanto já não está atuando, porque foi também assim, meio uma surpresa quando a gente percebeu, que o grupo já tava tendo outro papel ali, que não eram mais pessoas que estavam sendo assistidas, já estavam sendo agentes. Então eu acho muito bonito isso, esse processo, eu acredito nessas transformações, acredito que as mudanças vem dessas

transformações dos indivíduos também, não é só um modelo diferente. Que se os indivíduos continuaram na mesma lógica vai voltar o que era, né? Então é um pouco isso, eu acho que eu perdi um pouco a pergunta. Não sei se eu fugi.

G - Então você acabou de falar do método, mas agora se a sua experiência é utilizada em favor da aprendizagem?

E3- Então acho que uma dificuldade grande que a gente tem aqui é, não sei se a comunicação, mas é porque a gente tem muitos limites né? Por esse contexto de ser estudante. Pra mim eu já sinto uma limitação de tempo disponível, de conhecimento também, e aí mesmo tempo acaba sendo de disponibilidade de dedicação. Aí o que é acontece, a gente repenso a estrutura da incubadora, para ter espaços que possibilitem maior troca de experiência. Mas acabou não dando muito certo, no fim a gente acabou voltando ao modelo de antes. Até porque é muita demanda, a gente acaba não conseguindo dar conta de tudo. Sempre a gente fazendo o imediato, as demandas urgentes. A gente não consegue ter esse momento de parar para compartilhar experiências, pra planejar, então isso que me angustia um pouco, as vezes a gente fica muito nessas demandas urgentes, e acaba não tendo esses espaços. Tem alguns espaços que possibilitam um pouco mais, mas eu acho que acaba sendo limitado, né? Porque no fim muitos de nós aqui dentro tá fazendo um trabalho parecido. Só que eu não conheço muito como é a formação dos outros grupos, então eu acho que deveria ter mais. Mas, por ex, o que tá acontecendo agora, que é um mecanismo também para essa troca de experiência, que é o estado da arte, a gente sempre faz o estado da arte dos GEPEMS, na verdade eu nem sei como chama agora, porque depois da estruturação vai mudar de nome. Mas originalmente os GEPEMS, era Grupo de Ensino Pesquisa Extensão Multidisciplinar, por ex, o grupo que eu participo atua na zona oeste, aí tem atuação desse grupo. Na verdade o meu grupo é o mais diversificado, tem um grupo que é só resíduos, tem um grupo que é um projeto de articulação entre incubadoras paulistas, e o meu que é o da Zona Oeste que tem três grupos incubados, têm participação na gestão de um Centro de Referência em Segurança Alimentar Nutricional e é isso. Também atuação nesse outro parceiro que é a liga solidária, tem a possibilidade de dar um módulo de economia solidária, dar um curso profissionalizante. Então esse meu grupo que é o da Zona Oeste, vai apresentar o estado da arte agora, toda sexta-feira a gente tem reunião geral na incubadora, a gente está nesse processo do estado da arte. Estado da Arte não sei se vc conhece mas é uma metodologia de apresentar uma atuação, como ela tá, um pouco do histórico. Então a

gente tá construindo esse nosso estado da arte, e para isso a gente passou pelo estado da arte de cada atuação, e aí, há duas semanas atrás eu fiz o estado da arte do grupo amigas arteiras que é o que eu incubo, um espaço que permitiu falar da experiência e compartilhar questões que eu tenho sobre o funcionamento da incubadora, estrutura e organização e da nossa atuação. Então até agora acho que foi o que mais possibilitou essa troca. No fim tem conversas de corredores, mas acaba não sendo um espaço focado para troca de experiência, acaba sendo mais superficial. Mas aí também eu não sei se cabe do meu conhecimento específico. Da minha área, do meu curso, por exemplo, que eu já trabalhei também. Eu tenho contribuições disso para incubação, até porque é um grupo que trabalha com criação, eu até to fazendo o TCC sobre criatividade, e eu vou fazer um estudo de caso com o grupo através de oficinas, o tema do meu TCC é o desenvolvimento da criatividade como processo de ganho de autonomia, então acaba tendo um conhecimento específico que pode ser agregado ao processo.

G - Quais você acha que são os principais valores da incubadora?

E3- Autogestão, ahh, na verdade não é valor, né? Bom tá dentro de valores também, mas a autogestão é uma bandeira bem forte da incubadora. Autonomia, (tempo ...). Acho que eu colocaria esse como valores.

G - Você acredita que esses valores vieram de onde?

E3- (tempo...) Eu acho que isso é uma coisa de bastante tempo da incubadora. Mas quando eu entrei eu senti que esse era uma valor importante e senti a importância da autogestão e da autonomia né? Só que aí, uma crítica que eu faço é que as vezes eu acho que essa incubadora. Também não conheço tanto intimamente as outras né? Porque acho que são questões mais internas. É que é muita teoria! Antes eu até achava, porque a maioria dos integrantes eram de Ciências Sociais, e Ciências Sociais é um curso muito teórico, que desconstrói muito, e que isso é importante, mas acho que é complicado quando fica discutindo só teorias e não olha tanto para prática. Não pensa na prática. Na verdade não pensa o quanto deveria pensar na prática. Não sei, acho que é um pouco um incômodo meu, parecer que é só discutindo teorias e desconstruindo, a gente não consegue construir né. Não consegue perceber o conhecimento que já existe, e saber que dali daquele grau a gente pode subindo né, não precisa ficar só desconstruindo e experimentando e aprendendo e errando.

G - Quais você acha que são os principais objetivos da ITCP?

E3- Então... Eu acho que não tem UM objetivo único e claro. O que acaba acontecendo é que tem várias atuações diferentes, e várias ideias,

visões da importância dessas atuações. Mas não tem um discurso único. Não tem uma homogeneidade nessa ideia da atuação da incubadora, e eu não acho que isso seja um problema! Eu acho que no fim assim, a maioria dessas atuações são muito importantes. Mas, eu acho que o que é um problema, é não estar claro essas visões desses objetivos, porque eu tenho os meus. Mas a gente não tem espaços, a gente acaba não legitimando esses objetivos, acaba não enxergando como um todo esses vários objetivos e percebendo onde eles estão convergindo. Eu acho que as vezes acaba ficando uma atuação um pouco fragmentada, as pessoas, talvez em duplas ou nos grupos, vão construindo uma atuação, mas não tem uma visão do coletivo todo para quais são esses pontos de convergência. E qual importância de cada atuação.

G - O que você acha que é o mais importante no processo de incubação?

E3- Eu acho que é importante entender as necessidades do grupo e pensar o quanto a gente pode colaborar para ajudar com essas necessidades e também entendendo nossas limitações, onde que a gente pode onde que a gente não pode. E também, deixar isso mais claro possível pro grupo.

G - O que você entende por gestão de uma cooperativa?

E3- Acho que vai além de gestão de um negócio, que tem a parte financeira a produção, a organização do processo, dos números e das contas. Eu acho que o que acaba sendo bastante diferente para uma cooperativa, é que acaba tendo que gerir, ou lidar com as relações. Eu acho que isso que é, mas isso é uma coisa muito viva, as relações. As relações tanto internas quanto externas.

G - Você acredita que as tecnologias para empresas podem ser utilizadas em cooperativas?

E3- É. (tempo). Eu acho que sim, mas talvez alguns tenham que ser adaptados, porque no fim essas tecnologias não são neutras né? Então eu acho que tem coisas que podem ser usadas, sim, que tem uma razão de ser, não precisa de um grupo de economia solidária partir do zero, pode aproveitar as experiências, mas talvez adaptar ou utilizar de forma que não mude a lógica de uma cooperativa.

G - Que aspectos você acha que merecem destaque sobre a gestão de cooperativas? Esses tópicos são utilizados no processo desenvolvido aqui?

E3- Então, a gente agora tá numa parceria com um projeto da POLI, da engenharia, que é o escritório piloto, que eles desenvolvem tecnologia social. Então eles estão ajudando, principalmente, com o grupo de resíduos, né? A desenvolver equipamentos para os catadores. Mas não

sei. De cara assim que eu penso assim de coisas desenvolvidas pros grupos é mais de material teórico.

G - Você vê alguma tecnologia de gestão dessas cooperativas?

E3- Então tem algumas coisas, mas ... Talvez isso não seja dessa incubadora, isso são soluções que a gente acaba buscando, ainda não muito inovadoras. Mas mais formas de socializar as informações mesmo, dos registros, de estar mais acessível a todo grupo.

G - Quais são os principais valores e objetivos envolvidos na gestão de cooperativas, que você destacaria?

E3- É... Eu acho que o respeito, a escuta, autonomia, participação, flexibilidade, (tempo). Eu acho que é isso.

G - Na sua experiência como você vê o processo decisório?

E3- Então, varia! Acho que ainda não tem um processo estabelecido, as vezes é uma conversa que o grupo decide conjuntamente. As vezes as pessoas delegam a decisão, se abstém de decidir. E as vezes alguém acaba tomando a frente e o grupo acaba seguindo, mas isso não é uma coisa ainda que tá bem estabelecida. No geral, as decisões não são, elas sentem uma horizontalidade em relação ao grupo, mas ainda, as vezes, não tem a participação.

G - Vocês utilizam algum tipo de indicador para avaliar essa gestão?

E3- Eu não conheço nenhum.

G - Num plano ideal como seriam esses indicadores?

E3- Talvez indicadores facilitassem até para guiar o projeto de incubação, né? Mas ... Eu não sei eu não consigo imaginar muito como deveria ser. Porque no fim acaba tendo muitos ganhos qualitativos, né?

G - Como você enxerga a sua participação na gestão dessas cooperativas, no processo de incubação?

E3- Eu acho que atualmente, acaba sendo um papel de fiscalizar os registros, isso é incômodo. Mas é necessário. Porque também se não tiver registros não dá pra caminhar nem com a incubação não é? Então as vezes precisa um pouco cobrar do grupo, mas a gente agora criou um espaço na primeira semana do mês, fazer o balanço do mês anterior, então já é um mecanismo de controle das horas de trabalho quanto dos produtos vendidos, da movimentação de caixa também, então acaba tentando criar, ajudar, a contribuir para essa organização. Mas as vezes de cobrança mesmo, de colocar o quanto isso é importante par ao funcionamento do grupo. De forçar um pouco! Eu acho que também, é porque no fim a gente acaba tendo que ter informações para levar pro grupo. Então mesmo nesse processo de gestão da organização, a caba sendo que a gente vai buscando a informação e levando para o grupo.

Então sendo um pouco esse suporte técnico. É acho que é isso a contribuição para a gestão.

G - Por último, o que você entende como o processo de incubação?

E3- Eu acho que perceber as necessidades do grupo, tentar contribuir, mas saber dos nossos limites, também trazer o que eu vejo como nosso trabalho como incubadora, é a questão do trabalho, então por mais que tenham outras questões que precisam ser tratadas também, porque se forem deixadas de lado, o grupo não se consolida e não vai pra frente, acho que não pode perder de vista que o que une tudo isso é o trabalho. O que viabiliza tudo isso é o trabalho. então eu vejo que no fim esse processo de incubação vai muito de acordo com o grupo, com as necessidades do grupo. É claro que eu acho que precise de conhecimento de metodologia, e de conhecimento de experiência e práticas, mas para ter um repertório e saber o que utilizar, o que é necessário para aquele grupo, não como uma fórmula pronta. Esse é um processo que depende muito do grupo mesmo, na verdade, de todas pessoas envolvidas, não só do grupos como dos formadores, que acaba variando em função, disso.

G - É isso?

E3- Não sei, acho que tem muito mais (risos), mas acho que é principalmente isso.

ENTREVISTADO 4

G - Um pouco do contexto, da sua história de vida, contato com incubação e cooperativas.

E4 - Eu nasci mesmo em São Paulo, e morei um tempo na Alemanha, voltei um pouco no nordeste mas nunca fiquei, o máximo que eu fiquei distante foram dois anos e meio na Alemanha. O resto sempre foi São Paulo. Morei em Pinheiros, e lá tinha uma cooperativa de Cotia muito forte. Eu tinha contato muito forte com essa outra forma, meu tio também tinha um sítio e ele produzia frangos e era junto com a cooperativa de Cotia, então tinha todo esse esquema. Tinha vários livros que ele tinha, até no banheiro assim que a gente pegava. Aí foi o tempo passando. Eu fiz teatro, eu fiz pedagogia na USP. Eu era professora sempre lectionei, fui diretora de escola, coordenadora, supervisora. Enfim passei vários escalões, alto escalão também na secretaria de educação. Então tem esse trabalho com teatro, desde criança até um pouco antes de eu ter os filhos, eu fiz bastante. E também isso de trabalhar com grupos de professores, diretores, grupos de formação na época do Paulo Freire, que eu trabalhei na secretaria de educação

também. A gente começou esses grupos de formação, com diretores, com professores, para refletir sobre a formação. Bem interessante! Bom enfim. Fui diretora 21 anos, não é brincadeira, de escola pública EMEI e EMEF, sempre fiz muitos projetos na escola. Nunca consegui ficar numa mesmice, você vai procurando outras coisas, procurei projetos com arte diferenciados, projetos de expressão, então foi a primeira escola municipal que teve pareceria de fora, minha parceria foi com a Natura, porque a Natura é em Itapeverica e a escola era lá perto, isso era final da década de 80. Quando diretora eu comecei em 85. E depois com a USP mesmo, aí foram outras duas escolas com a USP e com os museus, o "MAQUINHO" que é o da educação. Foram duas escolas e dois projetos de mais ou menos 3 anos cada um.

G - O que representa para você o processo de incubação?

E4- Dentro dessa questão de quanto tava na escola, eu também via que os pais tinham a necessidade de estar fazendo outra coisa. Aí, eu fazia na escola grupos que eles produziam coisas e vendiam na escola, fazia as feirinhas lá e eles vendiam. Eles mesmo faziam ovo de páscoa as atividades, para as crianças mesmo eles que faziam. E nisso a gente teve, no governo da Marta, a gente teve uma reunião sobre o cooperativismo, levei o pessoal se entusiasmou. E um tempo depois a gente teve esse contato com a incubadora em 2005. Aí nós fomos e fizemos o curso e tal. A incubação, o que ela me representa nisso? É uma formação! Só que é uma formação mais demorada e com uma visão, você vai fazer a formação de um banco, um tipo de incubação. Porque a incubação é você ver um período, você está em permanente diagnóstico em permanente formulação e permanente reformulação. Então é um contínuo no qual você se transforma, se modifica, se percebe de outras facetas. Eu acho que é liberador de ambas as partes, exige planejamento, estudo, então você ao estudar você se aprofunda naquilo que você está fazendo. E você leva isso também para as pessoas, não acho que incubar, eu não sou nada boazinha não, tá? Eu sou chata que dói (risos). Eu acho que precisa exigir, assim como eu exijo de mim o que eu quero, o que eu preciso, acho que o pessoal também pode e todo mundo pode fazer melhor. A incubação é algo que tá todo mundo entendendo que fazer o melhor é fazer o melhor para si mesmo. É o melhor para você expor aquilo que você pode fazer melhor, que você sempre vai poder fazer um pouco melhor, mas não é o melhor para agradar o outro, é o melhor para que o grupo tenha um produto que fique mais apresentável, mais gostoso. Mas também mais gostoso de fazer junto, que ninguém fique lá aborrecendo um ao outro.

G - Você participou de algum curso para se tornar formadora? Quais habilidades são necessárias para um formador? Existe um método ou uma metodologia?

E4- Na incubadora sempre tem um curso de novos que a gente chama. Nosso curso de novos, que o Werner entrou junto também, que acho que nós dois somos os únicos que ainda estamos lá desse tempo. Foi final de 2005, foi assim uma introdução para quem quisesse fazer para entender o tema, e depois ofereceram para quem queria entrar na incubadora, a gente pensou: ah vamos fazer, pode fazer? é obrigatório entrar? se não for então eu vou fazer. Estava perto de me aposentar, me aposentei em 2006, isso foi no meio de 2006 em abril, na verdade eu já estava de férias, porque eu tinha férias acumuladas, eu não ia voltar mais. Então achei assim interessante né? Porque eu vou fazer, é uma forma de sair de uma agitação (barulho de sufocar) pra uma agitação um pouco mais leve. E aí fui. E justamente tinham os núcleos de incubação de rede e de gestão. Então tava faltando gente para estudar essa metodologia da parte de incubação. Aí eu fiquei um tempinho como voluntária, que não existe isso na ITCP, mas eu fiquei um tempo como voluntária nesse de incubação, por causa dessa prática toda, o pessoal na minha entrevista acharam que ia ser legal se eu ficasse nesse de incubação. Então fomos, revimos toda essa questão da metodologia que tava um pouco fechado, o pessoal tava colocando como metodologia de incubação que não é bem metodologia de incubação, é metodologia de formação. A incubação é uma possibilidade, e tava bem escrito lá no manual, que o pessoal dizia que era pra por debaixo do braço e fazer. O que tem na metodologia de incubação, é que o mais importante é ela ser um espiral. O pessoal brinca muito com essa coisa da espiral, como que a gente vai representar? Não sei se você já leu Piaget. Então Piaget, fala da assimilação e da acomodação, o Paulo Freire vai falar da questão da cultura, e outros vão falar de outras várias coisas. Mas que tem isso e ele fala muito da espiral, outros também vão falar, que é justamente. Isso que você tem que ver, essa acomodação, onde é que chegou essa acomodação? Porque você vai voltar. Então para estudante, isso é muito bom de você perceber isso, como é que se processa a construção de um conhecimento? Que ele não é só acumulativo, ele é estrutural, você vai formando essas estruturas, você vai completando sempre, elas se transformam a cada passada. Vai se transformando. Acho que o mais importante é isso. Disso ter focos, claro! Se a gente tá lidando com cooperativismo, é um foco, é um objetivo ser uma cooperativa, um empreendimento. Outra coisa é que seja um grupo, como trabalhar com um grupo, como trabalhar com os vínculos, com essas questões que

estão ao redor. Está numa comunidade, então como é essa comunidade, como essa sociedade. Quer transformar essa sociedade, ela está boa pra você como é que é produzir para essa sociedade. Enfim, a metodologia de incubação ao meu ver, pra onde eu puxei bastante o pessoal da ITCP também, é o ser grupo, o trabalhar que nós colocamos e o estar em rede. O trabalhar então, porque a gente começou com uma dinâmica de focar na produção, porque a gente tava muito na falação, então pegar produção, porque nesse momento da produção que é o rala rala, é o vai dar certo isso? Porque você vai pegar o meu espaço, como estamos dividindo esse espaço. É onde a gente precisa atuar mais, onde estão as maiores dificuldades, se não você vai fazer igual você aprendeu sempre. Faz o repeteco. Então esse foco aí no trabalho, então a gente passou por exemplo o mãos foi um dos primeiros grupo que a gente acompanhou a produção mesmo, aí deu diferença. Principalmente porque era alimento, com essa desculpa também a gente deu esse salto aí. Então esse foco, porque também? Ou com uma rede de empreendimentos, que nem o mãos tá numa rede de segurança alimentar. Você não está amparado por outros, não tá discutindo, fica muito isolado. Então isso é importante. Esse foco, é um grupo que precisa trabalhar e que precisa estar junto com outros, almejar coisas fora. Porque aí você tá discutindo a cooperativa, a comunidade, a sociedade e tal. E nelas, por exemplo o mãos, quando a gente discutiu a própria viabilidade do produto e o porque, a inserção na comunidade, você está fazendo barrinha para cá, quando que vai chegar a barrinha aqui. Elas estão lutando ainda contra os salgadinhos. Então é um produto que visa isso, visa a comunidade, visa o alimento saudável, e visa ter um dinheirinho também. Deu pra entender?

G - Quais os objetivos dessas cooperativas formação?

E4- Vamo pegar o do mãos. Esses objetivos foram construídos no conjunto, primeiro objetivo geral, já colocou no projeto, é formar um grupo, na verdade já é um grupo formado que não deu certo e a gente passou para outro. Um grupo na produção de alimentos, de acordo com a segurança alimentar e a economia solidária. Isso já limita né? E era para limitar mesmo. Então a gente chamou essas pessoas, a partir da rede de segurança alimentar que fortaleceu para criar esse centro, a partir dessa rede então. A gente fez um questionário juntos, definindo o que íamos perguntar, sabendo que a gente queria pessoas do bolsa família, e aí fomos nas associações e fizemos as entrevistas. Fizemos essas entrevistas e chamamos as pessoas, então foi feito um seminário de três dias primeiro, depois fizemos seminário com as pessoas para compor um grupo que tivesse o objetivo de produzir alimento saudável,

dentro dos preceitos. Aí quem quiser vem essa data, aí marcamos numa quarta-feira, vieram umas vinte pessoas, a gente começou toda quarta-feira 2 horas primeiro. Então foi aprofundamento na formação das duas coisas, na formação em economia e na formação em segurança alimentar, então o pessoal da faculdade de saúde pública da USP ajudou também. Aí a gente foi levantando, que produto que seria, acordos, primeira reunião foram os acordos. Daí a gente foi tirando os acordos, então foi um grupo montado em cima dos acordos, em cima dos objetivos, daí desse objetivo quais são os outros, porque você está aqui, o que você quer, produzir o que, mas para que. Ganhar dinheiro, mas não vai ganhar muito. tudo isso assim. Então esse produto foi o escolhido, entrou numa lista grande porque ele tinha a maior possibilidade, o que é um problema muito sério que o pessoal vê é que tem gente da pastoral da criança também, é que as crianças comem muito salgadinho. Esses salgadinhos assim. Esse salgadinho é super-barato, aí a barrinha não ia conseguir chegar tão barato assim, então o que se fez, se procurou um outro mercado, do pessoal que comprava. Por ex, a Vicenza sempre tinha na casa dela a barrinha, e ela fazia um precinho mais barato pros moleques que iam lá, cortava na metade. Então tem um público que compra, ainda não é tão expandido, como é que vamos fazer para vender assim. Bom enfim, o objetivo delas é produzir um alimento que seja bom, porque teve também de fornecer marmitex por ex, mas aí com o marmitex elas teriam que ter muito mais estrutura. Na forma de se administrar da distribuição da venda, tudo dentro da economia solidária. Outro, é um alimento que seja um lanche, que seja para comer entre as refeições, não para substituir uma refeição. Elas tem uma oficina que demonstra isso e tal. E claro, tirar um dinheiro. Sempre elas esperam tirar mais, mas pelo tempo que elas dedicam, elas tão conseguindo até tirar uma graninha, dá uns cem reais por mês, duzentos, conforme o mês. Tá razoável. Para três pessoas uma vez na semana. A gente tem q ver na ITCP uma forma de que elas não precisem ir na venda, porque elas vão receber mais ainda, porque é por hora. Então que seja cem ou duzentos que for, vai ser por menos horas trabalhadas, se agente consegue um jeito de escoar que elas não tenham que estar por lá. Que elas não sejam vendedoras e produtoras. Nós estamos tentando, estamos fazendo umas oficinas de venda que exatamente para eles conversarem e fazer esse esquema para diminuir. Uma rede de produtos. Deu pra responder?

G - Os valores que essa cooperativa se formou?

E4- Ah então, os valores são bem da economia solidária. Esse grupo, por exemplo, elas estão com um problema de formalização, porque elas

poderiam vender mais, mas elas precisam de nota fiscal. Então tem sempre que comprar nota com alguém. E aí essa formalização, com a "MEI" agora seria ótimo, mas elas não querem porque é individual. Nós somos um grupo, nós trabalhamos o tempo todo com grupo, então o valor é esse de conviver com os outros em harmonia, não porque é uma harmonia falsa não. Porque elas brigam para caramba entre elas. Mas o valor é a transparência, é a amizade, a verdade, a fraternidade, e a transparência das contas, de tudo, posso até te mostrar algum material delas. Então é tudo colado, é tudo na contada Vicenza, então as outras não estão porque o marido enche a paciência então elas acharam que era melhor não. Então tá tudo na Vicenza, a Vicenza tem que mostrar tudo certinho como que foi tirado e tal. Então essa é a questão da transparência, e um valor assim, olha posso te falar de várias coisas, mas o que pra elas mesmo pega de valor, é elas mandarem nelas. Isso é um valor assim que é muito forte, muito forte. É emancipatório.

G - O que você entende por gestão/administração e uma cooperativa?

E4- A gente trabalha muito com a autogestão, então a gestão é autogestão. É claro que essa autogestão ela tem processos administrativos. Então a gente trabalhou muito com elas alguns processos administrativos, a gente dividiu em quatro processos administrativos: produção, venda, compra e finanças. Então esses quatro a gente aprofundou o máximo que a gente foi conseguindo, e a gente vai aprofundando conforme encontramos necessidades. Deu? Então assim tem esse pilar, elas tiveram também uma formação com uma menina que se formou na GV em administração e fez pós, mestrado dela, inclusive fez sobre o grupo mãos na massa, Mariana Nicoletti, na psicologia social, ela viu bem isso, esse caráter emancipatório para elas é vital. Você leu?

G - Sim. O processo decisório na cooperativa como acontece?

E4- Normalmente tem nas quintas feiras, então as vezes uma falta outra falta, mas pelo menos uma quinta feira por mês elas sentam juntas para ver o que precisa. Isso agora elas estão com muito mais traquejo para decidir as coisas entre elas, assim em termos de fazer esses processos de decisão menos centralizados, então ó tem isso e isso para fazer. O que a gente fez mais, é que existia o momento da roda, da conversa antes de produzir, porque é um processo decisório. Porque se não vai para cozinha e lá vai aparecer um chefe lá, porque não decidiu antes, porque chega na hora da agonia, a liderança precisa surgir mesmo, mas a liderança vira chefe porque ninguém tá orientado em nada. Porque pode ter ali uma liderança que vai resolver um assunto, outro assunto, porque as pessoas sabem pra onde vem, mas se as pessoas não sabe. Então isso foi uma briga nossa inicial muito grande, porque elas falavam que eu

tava enchendo que aquilo não servia, perda de tempo, entendeu? Mas aí foi bem assim, não gente não pode. Aí ficava só olhando, dava essas coisas, dizia, nossa poderia ter resolvido isso antes né? Bem de chatinha né? Será que isso não dava para ter sido conversado antes? Ia queimar menos. Até se estruturar um plano desse trabalho e tal, que foi um processo da produção, então esse processo foi discutido antes de entrar na produção, ou um dia antes ou mesmo antes de começar a perguntar quanta que nós vamos fazer, tem tudo? bábábá. Deu?

G - Como é avaliado o desempenho da cooperativa?

E4- Olha tem, até a gente vai fazer isso de novo com elas, a gente bolou, por ex a partir desses processos tem umas coisinhas que assim, tá muito, tá pouco, mais autônomo, menos autônomo, tá fazendo mais sozinha, menos sozinha. Então de tempo em tempo a gente vai dentro desses processos. Porque é uma revisão e aí a gente sabe se está caminhando pouco nisso, ou ainda está dependendo muito do outro, ou nós vamos ter que depender mesmo. Nós vamos ter que fazer conta, não vamos conseguir de jeito nenhum, ó ITCP pelo amor de Deus faz isso aqui, ou vamos achar um contador. Então é feito esse, tem um mecanismo lá que a gente faz com ela de estar avaliando, diagnosticar, e com elas mesmo, conversando o que estão achando. Agora mesmo estávamos conversando que a gente tava decidindo, porque decidiram que iriam fazer oficinas de vendas aqui, então chamaram entre elas e a gente fez. Aí depois começou a ficar meio assim, ah não sei se dá porque eu tenho a feira, aí pô? Vamos fazer na feira do CRUSP o que vocês acham? Aí estavam discutindo como é que é. Aí o Wellington diz assim: preciso falar lá com o Werner. Eu falei assim: A é tem chefe? Eu falei quem é o chefe é você, não foi você quem chamou? Ahh tá querendo achar um chefe é? Para depois você falar assim ahh ele errou, não senhor que eu não to aqui para ser chefe. Você quem vai ser o chefe, então não tem chefe, como é que vamos fazer? Dá para decidir aqui quem que vai? Dá para ser o horário? Que horário que é? Isso que nós estamos querendo perguntar, chegamos num acordo no horário lá. De preferência consensual, no processo decisório delas a maioria é consenso, fizeram uma vez a votação que foi votação para a escolha do produto. Que na verdade no final foi meio que consenso por eliminação.

G - Tem um horizonte de quando esse grupo vai se gradua?

E4- Não sei. Não sei porque assim, elas precisam de ter mais pessoas, por outro lado não dá pra gente deixar aqui pelo menos por enquanto, se mudar a administração e tal. Não sei, talvez temos que fazer um esquema diferente. Talvez o pessoal pense, ah foi desincubado então vai sair do espaço. Então até eu pensei já em ficar como sócio cooperada, as

peessoas ficam meio sem saber o que que é, mas. E talvez fosse uma saída, não sei, nós estamos pensando na ITCP o que vamos fazer com isso. É complicado. Apesar que elas também estão acompanhando a rede, estão acompanhando a gestão daqui, mas mesmo assim não sei quanto que isso é forte ainda. Talvez fosse uma coisa para se batalhar. E elas não estão tão fortes para puxar mais pessoas talvez, e fazer essa pessoa entrar no ritmo, mas elas estão com muito receio disso, quem vem como é que vem. Foi uma construção de tempos, elas já tem um bom dinheiro em caixa, elas já tem uma cota parte. Isso tudo dificulta uma pessoa para entrar, entendeu?

G - Você acredita que as tecnologias e processos criados em empresas privadas capitalistas podem ser utilizados na gestão de cooperativas?

E4- Talvez. Com muitos ajustes, porque são feitos para uma produção em massa e a produção não é massa, mesmo nas fábricas ocupadas você não consegue, porque a coisa é de mais proximidade. De elementos que facilitem, mesmo com a Mariana que ajudou a gente. Então a gente montou com elas umas ferramentas, olha foi suado! A gente desestruturou aquela outra, a gente manteve uma estrutura legal que era o objetivo daquilo, mudou! Isso não serve, isso não serve. Quando você vai ver isso é baseado em outra coisa. Quer ver, vou te mostrar. (mostrando o sistema de anotações do grupo). Ó isso aqui por exemplo é um instrumento, é o controle de escoamento da produção, o que elas fizeram. Mas simples que isso, a gente pensa que não pode ser. Então isso daqui foi criado por elas junto com a gente. Foi produzida, foi degustada, foi quebrada, tá fora do padrão, esse aqui é o teste que deixa. Elas não estão deixando o teste, o teste é para ver como que fica a barrinha depois de um monte de tempo. Mas mesmo assim não tá ainda preenchido, tem alguns que ficam. Ó esse daqui tá razoável, é instrumento né? Então de tempos em tempos a gente tem que dar um, isso daqui fui eu que tive que fazer, porque não tinha sido feito. Elas estavam perdidças, porque a gente deixou de cobrar, ficaram perdidças, não é bem que é de cobrar, mas assim é cobrar, mas assimas três estavam com a cabeça bem virada de problemas, então elas estavam produzindo, porque isso daqui foi uma produção meio que sintonizada também, foi pro TRUSP, pro teatro da USP, então elas produziram quase que o mês todo de setembro para esse evento. Só que no meio disso também tinha alguma coisa que foi para outros lugares, aí elas se perderam não tinha dinheiro. Aí começa! Não porque eu dei, não porque eu não dei. É muito simples, a gente sabe como que a gente resolve briga não é? No papel! Não é verdade? Nós não temos um acordo assim? Então vamos lá! Cadê o papel? Foi que eu peguei isso daqui de

volta. Aí foi todas essas contas, foi ver, não, estão certo o dinheiro. Esse mês a gente vai entrar. Então tá certo. Porque o controle tem que ser assim, quanto que eu produzo, quanto que eu vendi. O quanto eu produzi é para eu ganhar tanto, recebe tanto, entrar tanto, porque vai sair tanto. Elas tem uma coordenação, coordenação da produção, coordenação das compras e coordenação de finanças e vendas. Isso aqui é das contas, então tudo é colado, quanto que foi o gasto, aí elas assinam aqui direitinho, tudo que foi, todo mundo vê olha. Tem algumas coisas que a gente faz juntas, que elas não dão conta! Cada vez mais elas estão fazendo isso, isso daqui que é a parte mais difícil, elas estão cada vez mais se aproximando, tão entendendo que tem. Já vai lá, já pega, já sabe. Não precisa mais lembrar que começo de mês ela tem que ter o extrato, ela tem que ir lá no banco e tirar isso daqui. Porque é em cima desse que nós fazer o balanço mensal. Deu? Respondi?

G - Como você se vê em relação ao grupo? Elas necessitam de uma visão professor-aluno?

E4- Não é a visão de professor e aluno, apesar que elas adoram essa posição professor-aluno. Adoram! É diferente da lembrança que a gente tem da sala de aula né, a lembrança que elas tem de sala de aula, é o lugar que elas aprenderam alguma coisa, então é referência para elas, elas adoram me chamar de professora também, não que eu não seja meio metida a isso, eu sempre tenho que refrear. Mas não é uma referência ruim para elas. Ao mesmo tempo para elas, é muito legal quando elas podem ser professoras, quando elas podem ensinar os outros e aprender. Toda horas elas falam muito, quero ensinar e quero aprender. É coisa que a gente trabalhou junto. A minha visão é que assim, eu gosto de tratar de igual para igual. Se eu tenho um conhecimento maior que isso, eu não vou ficar mascarando, ficar fazendo aí então olha sabe. Então pera aí, o que é isso aqui? Eu aprendi isso aqui assim assimassim, como você aprendeu? Vamos testar esse? Quer testar os dois? Vamos testar os dois, mas eu não vou negar o que eu sei também, acho que é meio falso, sabe?

G - Como você se vê no processo de incubação?

E4- Aí eu me sinto muito sendo incubada também, porque assim ao mesmo tempo que você vai estudar a coisa de como vão ser esses processos, como você faz isso. Então eu estudo para caramba, quer dizer, para trazer uma proposta, aí elas olhavam, como que nós vamos fazer isso para checar, tá bom isso? Tem que ter isso? Então cada coisinha dessa é um acúmulo, para cada coisinha, tem que por mais uma linha lá, eu ia lá punha uma linha, trazia para ver se estava bom, porque ninguém usava o computador. Agora fizeram um curso e está um

pouquinho melhor. É isso aqui? É, vamos ver. Aí pegava o negócio ia fazendo e não era aquilo, também era um exercício de paciência. Ser incubado tem que ter uma paciência de Jô né? Pelo amor de Deus! (risos) Eu não sei, me sinto assim numa posição ruim nem boa, mas numa posição legal, de estar com gente, eu gosto de estar com pessoas. E gosto de contestar e gosto que contestem, então assim não tenho grandes problemas.

ENTREVISTADO 5

G - Contexto de vida.

E5 - (Risos). Bom eu me formei em 86 na Alemanha, eu sou alemão, na Universidade Livre de Berlim, e fiz mestrado em sociologia. Nadir minha companheira, a gente depois de terminar o meu mestrado resolveu morar aqui no Brasil. Todo mundo achou estranho, por que não Alemanha? Mas a gente optou pelo Brasil. Aí, nesses anos todos eu continuei engajado na política, na cultura, enfim, em várias atividades, eu fui presidente da Associação dos Bairros, eu fui engajado em criar um partido, sempre trabalhei na comunidade. Sempre pensei em fazer um clube de compras, isso já naquela época, um clube de compras para facilitar a vida das pessoas que não tem um poder aquisitivo muito grande, para baratear, isso foi na época da inflação alta, naquela época 80% por mês, que justamente para pessoas com poder aquisitivo pequeno foi um desastre, recebia o dinheiro comprava e uma semana depois não tinha mais nada. Então a ideia nasceu aí. E participei, a gente fez na época o projeto no próprio bairro, eu esperava mais gente participando, por minha surpresa participou pouca gente, pelo menos a gente conseguiu ajudar algumas pessoas. No final dos anos 90, eu fui fundador da ação da cidadania, chamada campanha do Betinho, foi um dos primeiros núcleos fora do Rio, que a gente fundou justamente aqui no bairro do Butantã. Na época, fizemos a divulgação, visitamos as comunidades por toda a região e convidamos todos eles, explicando que a gente queria começar com projeto piloto, explicando para que serve, para isso pedindo ajuda para as próprias comunidades para eleger qual comunidade que mais precisava, e a comunidade escolhida foi o Jardim Jaqueline, onde a gente tá aqui nesse momento. Então, a gente participou, a Nadir também, e mais duas pessoas, o núcleo que começou isso aqui era nós quatro. Desde o início a gente viu isso não com uma coisa assistencialista, a função nossa nunca foi pensar como distribuir as cestas básicas ou substituir uma política pública que não estava funcionando. A gente achava que a gente precisava fazer alguma coisa

urgente, porque tinha gente morrendo de fome aqui, e uma outra coisa pensando em outro tipo de ganhar dinheiro, de garantir a sua própria sobrevivência. Então naquela época a gente fez reuniões semanais, algumas com mais de cem pessoas, e discutimos outras formas de trabalhar, já que a maioria desse pessoal ainda está excluído do mercado formal. Na época surgiu uma cooperativa aqui, isso foi antes de nascer a incubadora, as incubadoras nascerem só no final dos anos 90. Nosso trabalho tem dez anos a mais. E a gente, nasceu uma cooperativa que fabricava blocos, uniu-se o problema de falta de material de construção junto com um trabalho para ganhar dinheiro. Uma outra, foi o começo de uma padaria comunitária. Quando a gente fez uma pesquisa sobre o problema principal da região, por nossa surpresa, não foi falta de trabalho, falta de segurança, falta de hospital, foi uma outra coisa, que que vamos com nossas crianças? Porque a gente não consegue trabalhar porque não temos onde guardar as crianças. Só para explicar, naquela época não tinha creche nenhuma, escola nenhuma, naquela época isso foi apontado como dificuldade número um para nossa grande surpresa, então a gente batalhou recursos e conseguimos construir uma casa de crianças e adolescentes, que permitia, a maioria dos chefes de família aqui eram mães e não pai, isso possibilitou muito as mães de deixar as crianças e os adolescentes de até 16 anos, de deixar meio período nessa casa gratuita, com alimentação e atividades. Então o começo foi esse. Eu fiz isso fora das minhas outras atividades profissionais, eu dava aula faculdades e em escolas, fazia isso no meu tempo livre, só que chegou um momento onde essa atividade tomou mais tempo que a minha própria vida profissional, ou seja, eu comecei a cancelar aulas e priorizar essa atividade, que me custou o emprego (risos). Aí chegou um momento onde tive que me afastar daqui pra retomar. Em 2006, a coincidência quis que eu participasse na USP do Encontro Internacional de Economia Solidária, na verdade fui convidado a participar, participei, um dos temas foi clube de compras, que iniciou minha trajetória, eu participei desse seminário, e conversando com o pessoal da incubadora, a incubadora naquela época tinha 6 ou 7 anos de vida, eles me convidaram para integrar a incubadora. Eu achava que era um dinossauro, o que faria no meio estudantil, mas eles me convenceram que eu deveria ficar lá, e aí entrei na incubadora, na verdade em 2005, não oficialmente. Aí a coincidência quis que tivesse um projeto aqui no Jardim Jaqueline e que eles me escolheram para tocar, final de 2005. A vida fez algumas voltas e eu voltei para o Jaqueline, na mesma comunidade (risos). Aí era um projeto super ambicioso que queria fazer um clube de compras, queria formar grupos produtivos, queria formar

multiplicadores, fazer uma reforma, uma pintura disso daqui, o que você está vendo hoje bonito. Isso daqui era uma ruína, isso daqui foi depredado porque a população tava revoltada porque tinha um prédio sem uso, enquanto eles estavam reclamando de falta de creches, escolas, espaços de convivência. Então nesse projeto a incubadora entrou com um dinheiro para bancar essa reforma. Fui eu inclusive que administrei a reforma, não só a reforma. Bom, o clube de compras se mostrou inviável, por dois motivos básicos, motivo um: umidade, aqui toda hora você vai ver que tem mofo, toda hora tem que retocar a pintura. Segundo motivo: isso daqui é um antigo lixão, o que não falta aqui é roedor em geral, quando a gente começou a reforma os ratos saíam dos ralos aqui, com essa incidência, fez o clube de compras não foi possível, por minha grande tristeza. Mas a gente incluiu desde o começo a própria comunidade, a comunidade discutiu o uso dessa casa, eles participaram na discussão da reforma. O desejo número um da comunidade era ter um telecentro. Então virou uma outra utilidade legal, a gente tá integrado ao telecentro. As pessoas que participam da incubação já utilizam os recursos, estão se familiarizando com o uso da informática que é muito bom. Enfim então a gente integrou várias coisas. Fazemos parte também da gestão compartilhada, temos uma coisa bem inovadora, a gente teria um espaço onde o próprio dono que é a Secretaria do Verde, a comunidade, a própria incubadora, ITCP, e outras ONGs que estão aqui. Então tudo é discutido e aprovado conjuntamente. Todo mês aqui, terceira terça vez tem reunião. A maioria das coisas aqui a gente discute democraticamente, trabalha em conjunto. Bom então, os dois grupos que eu acompanho aqui, justamente o mãos na massa desde 2009, eles que escolheram o produto, foi tudo discutido com eles, eles que elegeram o nome mãos na massa, bem significativo. Eles acharam legal a ideia de ter uma parte teórica e uma parte prática, de lá pra cá a gente acompanha esse grupo. To falando muito né? O grupo já teve mais membros, já teve 8 ou 10 pessoas, mas todo mundo com uma expectativa muito grande de ter um retorno. No começo chegaram com a carteira de trabalho, então na verdade não sabiam nem direito a ideia de uma cooperativa ou de um empreendimento solidário, na verdade a gente sempre chamou de empreendimento solidário. Então e aí, no primeiro mês não tinha nem produção ainda, lá naquela máquina você vai fazer você vai embalar. Eles esperavam uma coisa dessas, relação patrão empregado. Que a maioria conheceu pelo menos alguma época da vida, é as pessoas que estão hoje ainda desse primeiro momento, a Mirtes, a Vera não podia vir hoje que tá com um problema de saúde na família, e a Vicenza que conseguiu um tratamento dentário gratuito na faculdade justamente hoje,

então você tem um pouco de azar hoje, já que são três pessoas com a idade um pouco mais avançada, então a gente tem que conviver com isso, não tem garantia, a gente em grande certeza que a Mirtes viria, por isso a Nadir marcou com você, e a Mirtes não vinha na segunda, se você tivesse vindo na segunda não tinha a Mirtes, mas tinha a Vicenza, então as três juntas é um pouco difícil. Na verdade tem fases na vida. Eu e Nadir, a gente acompanha o grupo desde o início, e eu paralelamente acabei a incubar um outro grupo, então tem outras atividades, a gente já acompanhou o grupo da horta, a gente tá aqui, feiras, seminários. Fazemos aqui seminários, oficinas, isso é quase mensalmente, paralelamente à incubação.

G - O que o processo de incubação representa para você?

E5 - (Tempo) Pergunta bastante difícil. A primeira dificuldade que a gente notou no começo, a gente já imaginava isso, mas, é que não adianta você pegar três indivíduos e falar, hoje vocês são grupos. Não. Primeiro você tem que formar o grupo, então na verdade a incubação já começou aí, a incubação é primeiro formar um grupo, consolidar o grupo, e dar uma formação. Isso com muitos jogos cooperativos, lúdicos. Discutimos o próprio papel da mulher, questão do gênero. Na verdade, vou resumir, apresenta um mundo novo para eles em todos os sentidos, eles nunca trabalharam nisso, nunca decidiram coletivamente, eles tavam acostumando que vem alguém para mandar. Enfim, fora de outras coisas, tipo planejar uma compra, planejar uma produção, pesquisar mercado. Tudo que é necessário para você planejar uma produção e vender essa produção, não adianta você produzir. No começo, é difícil você planejar, vamos produzir 40 e vamos vender 40, se você não conseguiu o mercado ainda e demorar a vender esses 40, validade lá já era. Todas as coisas para eles que é um mistério no começo, como vamos fazer isso? Como uma grande resistência a registrar, isso é uma coisa impressionante, eles nunca registraram nada, algumas pessoas tem dificuldades em fazer contas, realmente tem baixa escolaridade, concluíram até a terceira e quarta feira. Muito pra eles é desafio, eu digo desafio, quem apostou tava afim de encarar o desafio, acreditando no próprio potencial, então incubação é tudo isso e muito mais. O grupo vive de acordos internos, então você tem que acordar quais dias vai ter produção conjunto, você tem que acordar como é feita a retirada. No início eles queriam que tudo que sobrava vinha num fundo e dividia pros membros no fundo independente das horas trabalhadas, depois de 4 ou 5 meses eles voltaram atrás, injusto né? Eu fiquei lá quatro ou cinco dias trabalhando enquanto a Sueli só ficou um dia aqui, como que ela vai ganhar a mesma coisa que eu? Tudo aqui são

processos, e são processos que não tem um começo e um fim, são dinâmicas, várias vezes você tem que voltar. Que que eles resolveram? Eles resolveram abrir um livro de ponto para registrar, que eles não queriam de jeito nenhum no começo e a gente também deixou a critério deles. Enfim, então a gente tá junto para não necessariamente dividir o trabalho manual, mas também se tiver uma necessidade põe uma luva e... Mas participar de um conjunto de formação que é um mundo, para eles foi um mundo novo. Foi muito interessante, eu ouvia depois de vários meses, puxa eu to orgulhoso de ter entrado num mundo novo e diferente, muito gratificante, então para nós isso daí também é bom. Não sei se respondi?

G - Esse outro grupo são de deficientes intelectuais?

E5 - Não, não. Na verdade eles são usuários de CAPS. Você sabe o que é CAPS? Antigamente haviam pessoas com problemas mentais, eles ficavam em grandes hospitais e manicômios, os CAPS foram uma das tentativas que nasceu, se não me engano, nasceu aqui em São Paulo na época da prefeita Erundina. É um espaço de convivência, é um hospital dia vai, resumindo, onde você convive, tem jogos, tem oficinas, e também tem tratamento médio. Então como voluntário, essa foi uma outra atividade que eu fiz paralelamente desde 2002, 2004 voluntário no CAPS Butantã, e agente sempre namorou essa ideia de fazer um grupo, uma cooperativa de usuários CAPS, eu e amigos do próprio CAPS, o que faltava era um espaço, então esse espaço com um pouco mais de dois anos só, a gente conseguiu aqui um horário para trabalhar com pessoal de CAPS. Essas duas pessoas que você viu hoje, eles têm problemas mentais, têm vários tipos de problemas mentais, que não é nossa função de diagnosticar, a gente confia nas indicações do próprio CAPS, porque não é qualquer um que se pode mandar, algumas pessoas só vendo uma faca, enfim. Então essas pessoas são indicadas, a ideia dos cookies foi discutida com eles em conjunto, inclusive a primeira receita veio deles, a gente modificou tirou o excesso, gordura, trocou o açúcar branco pelo açúcar mascavo, diminuí a quantidade de manteiga, então esse cookie como tá hoje demorou uns 4 meses. A pergunta foi se diferente? Então é diferente, é mais devagar, a gente lida com evasão grande, qualquer problemas que eles tem, eles vão faltar. Ontem uma pessoa garantiu eu vejo, mas acordou tão indisposta, e a maioria toma remédio forte, essa pessoa toma remédio 2 e 30 da madrugada, a pessoa não acordou. Então a gente tem esse problema muito grande que é qualquer probleminha eles não conseguem encarar facilmente. Por exemplo, uma coisa aparentemente boba, a pessoa perdeu o bilhete único, ligou para casa, simplesmente perdeu o bilhete único, pra eles o

bilhete único é especial e eles não pagam, então 6 reais por viagem a maioria não tem esse dinheiro. Começa a chover você pode apostar que ninguém vê. O grupo seriam cinco pessoas, desse cinco uma tá internada a 3 meses, uma crise tira a pessoa de circulação, uma outra pessoa perdeu alguém da família entrou em parafuso e não quer sair de casa. Então a gente convive com problemas que o grupo mãos na massa, por exemplo, não têm. O marido chega e diz, não, hoje você não vai me levar, porque hoje você tem que me levar no posto de saúde, ou foi marcada uma consulta justamente no dia, elas são todas de idade aposentadas. São problemas diferentes, o CAPS são jovens, a maioria pelo menos, coisas imprevistas. No grupo mãos na massa você sabe. Com eles você não sabe, é uma caixa de surpresas, tem uns cinco, ou vem um ou vem dois ou vem três. É duro de planejar, então você vê quantos vem e você planeja, então por exemplo na segunda-feira as duas meninas perderam um ônibus, e por causa disso chegaram uma hora atrasados, então não deu tempo, não deu para fazer outras receitas. Então a gente vive com esses problemas estruturais. (risos)

G - Como você se vê em relação a essas pessoas? É que tipo de relação?

E5 - Se eu assumisse o papel de professor eu estaria no lugar errado. Acho que não é essa função do formador, o formador nunca deveria fazer uma coisa que a gente chama de ensino frontal. Mas sim ele deveria justamente ajudar a formar, formar o grupo para tomar decisões conjuntas, e a gente dá ferramentas para isso. A gente vira amigo por tabela, mas a gente não. Ao longo do tempo quando a confiança começou a se estabelecer isso fortalece, se o grupo não se dá bem com o formador, isso vai aparecer rápido, e nesse caso é melhor pensar em mudar a pessoa que acompanha. Mas se tem essa confiança pode virar uma amizade, mas sempre é uma relação de iguais. Eles também me ensinam, eu vou aprender coisas novas, é uma troca, a gente faz uma troca de saberes, uma troca de experiências. Isso deveria ser o meu papel também como alguém que incuba um grupo. Por exemplo, eu não ensino uma receita ou uma técnica. Eu não sei a melhor técnica para se costurar, eu nem sei os nomes, isso é eles que sabem, eles até podem me ensinar isso daí. Mas eu posso ensinar outras coisas, como eles vão planejar, para quem eles vão vender, qual preço eles vão estabelecer, tem uma conta que eles vão fazer. Enfim, uma relação que eu chamo de troca de informações, uma troca de ideias de informações e de iguais. Claro que a gente tem diferenças, eu tenho coisas que eles não tem, isso eles sabem também, mas eu não posso trabalhar no grupo que eu apareça como o mandachuva né? E aí essa confiança, tudo na base da confiança.

G - Vocês tem diferenças de formação, classes sociais, você nota essa tensão?

E5 - Acho que isso varia. Pode variar de formador para formador. Eu pessoalmente e a Nadir, a gente tem a grande vantagem que a gente sempre conviva com as pessoas da comunidade no dia dia. A Nadir enquanto professora num bairro carente, e eu fui representante dos moradores durante oito anos. Não que sou um deles, mas eu sei conviver com eles, eu gosto de conviver com eles, e eles não se incomodam de conviver com alguém que tem uma formação superior. Isso é muito legal! Claro que eles sabem, não ele é professor, sempre a gente continua uma referência. Mas a gente fala a mesma língua com eles, a gente não tem um discurso acadêmico a gente sabe usar, sabe se comunicar com a linguagem que eles entendam. Que acho que é muito importante.

G - Você participou de algum curso para ser formador?

E5 - Já respondi né, a partir daquele seminário internacional, fui convidado pela incubadora. E na incubadora fiz um curso de formador, que eu já sabia por outras vias e por experiência própria que não sabia com esses nomes e nomenclaturas, mas fiz sim é extremamente necessário ter essa formação, essa bagagem, a nossa preparação foi muito bem feita, e a gente tenta transmitir essa transformação pros novos que entraram agora. Entraram 8 ou 9 pessoas na incubadora, com a nossa experiência a gente fez os cursos de 2 ou 3 finais de semana inteiro e depois acompanhamento durante os três primeiros meses, isso é absolutamente necessário. A maioria desses estudantes, alguém que nunca teve contato com o trabalho, com a comunidade alguém que nunca teve experiência precisa ser preparado. Eu já tive a experiência mas é absolutamente necessário fazer uma boa formação, uma boa preparação. Sem dúvida!

G - Você acha que a sua experiência de vida é utilizada para a melhoria do processo de incubação?

E5 - Ah sim! Isso é um diferencial que a gente tem! Resumindo numa palavra: experiência. A gente tem uma experiência na vida acumulada, que você leva um tempo para acumular, claro que com essa experiência anterior que a gente teve, e outras pessoas também é extremamente útil e necessário para usar e explorar nesse trabalho aqui.

G - Quais habilidades você acha necessária para ser um formador?

E5 - Paciência, muita, muita paciência! Para mim fica em primeiro lugar. Segundo lugar falar a linguagem do público. Terceiro, estudar também porque várias coisas para você que você pretende usar na incubação, você tem que analisar, você quer mexer com contabilidade

então você vai ter que estudar, não basta seu orçamento doméstico para isso. Se você que fazer uma previsão de contas, então você vai ter que estudar, pensar, pegar literatura. Enfim, você tem que resumindo ter o seu próprio preparo. Entra também sua vontade, seu engajamento, se você faz isso com vontade com gosto, ou se você encara isso daqui como um trampo qualquer como diz o outro. Então é muito importante você se identificar com isso. Bom, tem outros, mas esses para mim estão entre os primeiros lugares, tem que estar bem preparado e transmitir pro próprio grupo a paciência, o grupo tem que ter paciência, tem que ter tranquilidade, o grupo tem que conviver com o outro, o grupo tem que fazer acordo, e você tem que contribuir para que isso aconteça.

G - Existe um método ou uma metodologia a ser seguida?

E5 - A gente tem um esquema básico que você aprendeu na literatura, nos cursos de introdução, nas próprias formações na incubadora, a gente faz formações toda sexta feira. Já trabalhando a vários anos a gente continua discutindo novos campos, novos desafios, novos aspectos. Então, na verdade tem aquele que você aprendeu, outra coisa entra a especificidade do grupo, pegar uma outra literatura que não tem na formação do dia dia. Tem que consultar psicóloga, como viver com isso. Então eu tenho que estar preparado diferente para acompanhar o grupo CAPS do que o grupo mãos. E claro, depende um pouco que que essas pessoas já sabem, onde eles já estão seguros, e onde eles tem grandes deficiências. Não tem uma receita pronta! Que bom e que ruim! Que ruim por um lado, bom por outro lado. Você tem que ter uma sensibilidade, que eu esqueci na outra pergunta, para ver essas coisas. E não ter vergonha se você esta numa situação. Não sei como fazer isso, mas eu posso me informar. Eu acho que o grupo prefere uma resposta honesta e franca desse tipo do que você enrolar, você não pode enrolar, é muito ruim. Então isso acontece com a gente toda hora, de vez em quando agente passa por situações inesperadas, chamada calça curta, mas a gente depois vai ter que estudar um pouco onde tem material sobre isso, muitas vezes se acha fácil na internet. Aqui o grupo também, você não sabe, por exemplo, se a pessoa cumpriu tudo que foi combinado. Como eu falei no início são acordos, muitas vezes eles quebram os acordos também, por exemplo, você fez um roteiro de vendas e não funcionou. Então você já planejou, que isso bruto dá tanto, aquilo tanto, aí vai tudo pro brejo por causa disso. Então você tem que rediscutir com eles o que que não deu, se deu problema, foi muito trabalho, não conseguiu fazer sozinho, várias vezes aconteceu isso, e como eu disse o mais importante, é falar abertamente quando você não tem a resposta, um ato de grandeza, um ato de honestidade, você tem

que dar um bom exemplo para eles, se você começa a enrolar, eles tem uma certa sensibilidade, que eles percebem mais rápido se a pessoa tá enrolando do que eu. Eles convivem com isso, o vizinho enrolou, então, é superinteressante essa formação, essa incubação porque nada é certo, você vai ter que repensar alguma coisa, porque as circunstâncias mudaram, e é bom, não é uma coisa engessada, eu acho muito bom.

G – Quais são os objetivos de uma cooperativa em formação e como eles são construídos?

E5 – Bom, tem o aspecto legal que quando a gente começou precisam de no mínimo 20 pessoas que possibilitaria uma cooperativa, hoje são só 7, esse é o aspecto formal, esse aspecto formal é importante, para depois você poder emitir uma nota, ser legalizado, reconhecido, fazer compras, editais de vendas públicas, onde a gente quer entrar. Temos os outros aspectos que você unir pessoas que tem como ideais, ou propostas, que uma própria cooperativa tem. A gente na verdade nem chama isso de cooperativa, chama de empreendimento econômico solidário, então várias coisas que tem no cooperativismo eles estão aprendendo mesmo não se formalizando enquanto cooperativa. O aspecto legal para eles, no próprio grupo por exemplo, não é unânime, tem uma pessoa, que é Vicenza, que diz: eu quero que a gente se formalize enquanto cooperativa, mesmo sabendo, isso foi uma das formações que a gente também deu, o que que implica uma formalização, tem imposto, tem taxa. É diferente, de você se formalizar como cooperativa ou como MEI, microempreendimento individual, ou como uma sociedade anônima, enfim tudo isso a gente trata com eles, e uma pessoa falou não, cooperativa paga mais impostas que uma empresa, é melhor a gente abrir uma microempresa. O que você acha Werner? Então pergunta a gente, e a gente diz, a gente responde, claro que pode fazer isso no papel, não mais cooperativa, claro que se pode ter microempresa individuais, você pode trabalhar em conjunto, continuar com os acordos, então esses acordos que vocês devem estar fazendo entre vocês. E se você vende, você Mirtes, vende como Mirtes, são outras questões. Isso daqui é uma questão que uma vez por mês, eles falam e aí? Vamos chamar mais gente para completar 7? Ou vamos abrir uma microempresa? Ou só abro abro, ou só eu e você. Então isso faz parte de uma discussão eu não sei se eu respondi .

G – Sim. Como você caracterizaria os valores dessas cooperativas em formação?

E5 – Bom, como eu falei no início a gente tenta transmitir essas coisas em conjunto com eles, até com jogos cooperativos, jogos lúdicos, brincadeiras lúdicas. E eles aprender desde o começo o que que faz,

como você convive com um grupo de várias pessoas, de várias características diferentes, mas que une a vontade de fazer uma coisa nova, como é que você forma esse grupo? Aí você entra em todas essas questões, quais vantagens? Tem desvantagens também? Tem. E essas pessoas, você sente quando eles inclusive tem dificuldade para seguir, tem pessoas que saíram aqui porque não concordavam com a proposta da cooperativa, não concordo com a formação. Não concordo com a formação porque filosofia não se come, e com a proposta cooperativa, porque eu trabalho 3 vezes mais rápido que qualquer um aqui. Toafim de trabalhar 8 a 10 horas por dia. Essa pessoa saiu, sonhou alto, vou abrir um restaurante, vou fazer isso, vou fazer aquilo, né? Porque não tava afim de fazer acordo, não tava afim de fazer parte de um grupo onde cada um tem que aceitar o próximo, inclusive o ritmo do próximo, a pessoa não quis fazer isso e saiu, então geralmente pessoas que vem com essa ideia. Quem acredita nessas propostas, de trabalhar de forma autogestionária, fica! É uma experiência não só inédita, como uma coisa que eles começam a gostar. Poxa, primeira vez na minha vida, então tem as duas coisas. Sempre um dos acordos aqui, e na própria filosofia do cooperativismo é ter uma formação permanente. E a formação conta como trabalho para eles, no livro-ponto deles eles anotam os dias que participaram da formação, não é obrigatório assim, mas eles perceberam que eles é super útil e eles falavam eu quero aprender mais. Que é muito bom. Eles perceberam que não é uma coisa com um certificado que começa dia 1 de janeiro e termina dia 1 de março, depois tchau. Perceberam que não é isso, mas vieram com essa ideia no início, quem veio com essa ideia não ficou, ou se apaixonou pela ideia da autogestão, do empreendimento econômico solidário e ficou também, também teve isso. Isso resistimos contra as pressões da própria família, do marido, tem que ficar em casa, e eles vão. Tem as duas coisas em paralelo, tem a parte prática no dia dia, e a parte de formação, muitas vezes a coisa caminha paralelamente, a gente inclusive, inovou na proposta de incubação aqui. Porque antigamente a incubadora só dava formação e não acompanhava a produção, e a primeira vez na incubadora da USP, nós aqui acompanhamos produção também. Hoje, na USP é impensável você fazer um grupo e não acompanhar a produção. Era normal não fazer, era normal só dar aulas teóricas para a formação. Então nós colocamos isso daí para todos.

G – Além do valor econômico, quais outros você elencaria?

E5 – Tem tudo! Na verdade aqui mistura tudo! Mistura uma terapia, que a gente não entende como terapia, e não é uma proposta de terapia, mas sem querer uma produção em conjunto, um convívio em conjunto. É

terapêutico também, é emancipatório sim! Então é um conjunto de coisas que faz parte da própria proposta de economia solidária, que não é só a produção em si. Solidariedade é um dos princípios, e eles sabem disso também. Se você perguntar o que mudou na vida deles, você vai perceber, que em muitas vezes o fator econômico nem vem em primeiro lugar, tem outras coisas. Mais do que isso, completamente o mãos na massa pelo pouco tempo que eles tem fora dos afazeres domésticos, eles vem só duas vezes por semana, a maioria deles, só pra fazer isso. Na questão de vir pra cá, mesmo com a resistência da própria família. Então o caminho para nós, pelo menos o que me parece, um baita de um avanço pelo menos pessoal, e me parece que o próprio grupo vive isso daí. Com a produção de somente um dia por semana eles perceberam que não é uma fonte de renda fabulosa, para eles é mesmo assim importante. Eu nem chamo isso daí de renda, eu chamo isso de descompressão de renda. Mas é uma coisa tão importante, essa importância a maioria nem vê no início, só percebe depois de vários meses, como faz uma diferença mesmo se um mês muito ruim só deu 50 reais. Mês péssimo onde tudo deu errado, choveu na feira, mas 50 reais para eles é uma coisa tão importante, claro que é só renda, mas é extremamente muito importante. Como eu disse, é um grupo que só pode produzir uma vez por semana, vai pensar várias vezes se convida mais pessoas, porque vai ter que dividir o bolo entre mais pessoas. Mas, tem meses onde ninguém consegue se livrar dos compromissos, e tem meses que dá. Por exemplo, a gente teve a sorte de uma encomenda grande de 800 barrinhas, isso num prazo de duas semanas. Então tava claro que em dois dias não ia dar conta. Aí foi a sorte que conseguiram que em duas semanas driblaram todos os compromissos e entregar no dia, mas isso não é normal. Aí foi bom porque foi um mês gordo, que entraram 500 reais, mas pé no chão mês que vem não vai dar para se dedicar assim. Enfim então tem isso. Tem vários formadores que dizem que é emancipatório para mim formador, que eu não tive acesso a esse mundo, puxa vida eu aprendi, uma formação para mim também, existe uma importância nesses aspectos. E me parece, me parece que sem esse conjunto, uma força para satisfazer a necessidade econômica e o resto não, não daria certo, eu tenho essa convicção, que um conjunto tem que estar bem colado. Para nós essas pessoas aqui, é um dinheiro que elas tem que o marido não dá pra eles. Outra família, é um dinheiro que já entra no orçamento doméstico. Não diria que dá para descartar, mas me parece que se não tiver um retorno satisfatório financeiro, é difícil os outros lados compensarem, disso eu tenho certeza. Isso é um conjunto, do lado econômico tem que ter um retorno, o retorno não é só de forma

material, mas de outras formas também, mas precisa, se você produz e não sobra nada, não sei se continuaria. É diferente de um clube de chá, uma outra proposta, vou jogar conversa fora, vou tomar chá, vou fofocar, é outra coisa! Aqui não, o carro chefe continua sendo a atividade econômica e o retorno econômico por mais baixo que seja.

G – O que você entende por gestão de uma cooperativa?

E5 – Bom tem diferenças muito grandes. Tem inclusive cooperativas que preferem deixar essa parte de gestão para gente de fora, do que eles fazerem. Tipo, contador para eles na verdade é quase, quase todas as cooperativas que eu conheço eles não dão conta da contabilidade e preferem que uma pessoa externa, o contador, faça. Uma parte importante da gestão. Eu já tive empresa, eu também não consegui dar conta, e você que trabalha com administração sabe como é. Aí concordo que realmente, nem eu sei ensinar isso daqui, então imagina eles, só você perder uma data lá, contabilidade foi feita para ter um profissional, o contador, que sabe que dias tem que fazer tais coisas. A gestão, não! A gestão na verdade, a gente aqui tenta misturar as coisas gestão e produção, eu não acho legal uma cooperativa ou um empreendimento econômico solidário com divisão rígida, acho que não devemos fazer isso, tem gente que faz. Eles aqui, eles fazem a gente ajuda a fazer um balancete mensal, eles fazem o controle do estoque. Na verdade, a gente tentou adaptar uma coisa que uma empresa capitalista faz, traduzir para a linguagem deles e eliminar alguns papéis. Para eles no começo pensavam, controle de estoque para que? Muito tempo para fazer! Muito trabalho! Tá faltando a farinha hoje eu compro, tá faltando aveia amanhã eu compro. Aí ao longo do tempo eles perceberam que é uma melhora até econômica mesmo né. Escoamento tem que ter o mínimo de registro, se não como vamos fazer? Cada um leva dez barrinhas e aí ninguém sabe. Várias coisas se você não pegar no pé deles, eles vão relaxar, isso daí a gente já percebeu. Ao mesmo tempo, tem uma pessoa, a gente fez uma divisão bem simples, a gente dividiu as funções e cada uma das três pessoas coordena uma área, tem uma coordenadora de compras, uma de produção e uma de finanças que tem que falar pra eles. Ela que vai para o banco, ela que tem as notas que são coladas. Eles conseguem fazer isso daí! Claro que eles nunca vão virar contadores, claro que não! Mas, eles conseguem gerir sim! Eles podem fazer várias etapas da gestão sim! Ao longo do tempo eles percebem a necessidade de dominar a própria gestão. Ao longo do tempo que você consegue desmistificar um pouco, não é mais um bicho de sete cabeças não, isso não quer dizer que eles vão fazer isso com toda alegria do mundo não. A gente trabalha com autogestão então a ideia é que o próprio que não tem alguém de fora,

que sugira as etapas que eles mesmo chegam ao momento que eles dominam essas ferramentas. No grupo do CAPS é diferente, eles não tem a capacidade física, eles tem deficiência e lacunas em outros lugares que outros grupos não tem, uma cooperativa deles seria uma cooperativa social, as cooperativas sociais realmente, e na cooperativa também tem gente técnica, contador, sei lá o que, então a gente já sabe que para eles, as capacidades não permitem. O grupo mãos, não que vão ficar perfeitos, mas vão chegar em parte da gestão, isso sempre a gente frisa não tem alguém que manda. É muito mais fácil! Agora você faz aqui, e autogestão, a gente fez um teste quando a gente tava de férias e não tinha ninguém para acompanhar na nossa ausência. Eles organizaram, num mês que a gente ficou fora, eles organizaram, eles produziram sem a gente, a contabilidade ficou um pouco ao lado, não foi atualizada, mas eles conseguiram. Eles já sabem onde acessar informações sobre feiras, na própria internet, enfim então eles conseguiram se virar de forma bem legal! Claro que depois a gente que retomar, cadê o registro? Quanto você vendeu? Mas aqui tá faltando, porque? Não pagou? Retomar né. Enfim. Se você não trabalhar isso com eles, eles perdem muito, faz parte da formação com o grupo.

G – Você disse que eles tem receio em registrar....

E5 – Na verdade não bem receio, como podemos dizer, é aversão! Bem simples, é aversão! Ihh não, não quero. Simplesmente. Por outro lado eles nunca registraram muitas coisas na vida deles né, eles não são acostumados a registrar, é mais ou menos nesse sentido, nesse momento havendo a necessidade depois, eles preferem ó faça você. Ó Werner você é bom em matemática, eles não querem eles não gostam.

G – Você acredita em uma aversão por parte da incubadora de usar ferramentas de empresas para gestão de cooperativas, com medo de que as coisas se confundam.

E5 – Aversão deles, não nossa. A gente tenta adaptar da própria área de contabilidade para eles, não aversão nossa. Muito pelo contrário, a gente acha extremamente importante que eles saibam pelo menos o básico disso daqui. A gente acha, claro que é mais fácil pra você que faz administração, adaptar isso daqui, explicar do que para mim. Não por causa disso que deixo de fazer, o problema é, eu já tinha lido isso antes de fazer esse trabalho, Werner você vai enfrentar o problema principal com aversão ao registro, eu discordei, falei vou trabalhar com eles isso daqui, sei que eles podem não gostar, mas confesso que até hoje, mesmo depois de alguns anos, o não gosto continua, mas fazem, fazem porque eles sabem, perceberam que se não fizer isso iam ficar perdidos.

G – Você visualiza a graduação desse grupo?

E5 - Sim, sim! Como eu disse depende na verdade até que ponto eles querem ir com a gente ou a gente quer ir com eles. Explicando melhor, a maior parte que a gente poderia contribuir acho que já contribuimos, se o grupo quer se formalizar, a gente tem três posições, a primeira como cooperativa, a segunda como MEI, e a terceira como está. Se, isso eu acho que é a primeira coisa, que o grupo tem que refletir, ou vai ficar assim. Por exemplo, outro empreendimento que a gente incubou eles falaram a parte contábil, a parte de registros a gente decidiu que vai contratar, então vai pegar parte da empresa e vai pagar alguém mensalmente que faça isso. A gente decidiu, acho que é um caminho sim perfeito! Se eles tivesse dito a gente precisa que você ensinem a fazer, a gente teria ficado! Mas a opção deles foi bem clara! A gente não quer, tá perfeito! Esse aqui a mesma coisa, na verdade o grupo já decidiu, eles me chamaram para ser o contador, mas eu não tenho bagagem para ser o contador. Ahh mas a gente decidiu que precisa de um, se você não quer ou não pode, pode contratar no futuro. Se eles chegam a conclusão igual, a mesma conclusão que esse último grupo, a gente cumpriu o papel, a gente preparou, a gente abriu os olhos. Eu acho que tá ótimo! Esse grupo consegue se manter né? Perfeito! O papel foi cumprido, é que não sabemos ainda acho que tem que ver se os próximos, e não vai demorar muito até que saia uma definição sobre isso. Muitas decisões tem que tomar, vamos formalizar? Se você não quer se formalizar eu posso ajudar e continuar ensinando e discutindo essa parte contábil, parte de registros, aí não preciso estabelecernenhuma data, não preciso pagar nenhuma taxa, pagar uma multa. Se a opção é legalizar-se e ter um contador, acho que chegou o momento e ficar nas próprias pernas. Tá perfeito também! Então não dá para responder com certeza no momento, do grupo CAPS já é outra coisa, eles tem a necessidade de estar junto.

G – Como ocorre o processo decisório?

E5 – Aqui é como se manda o figurino, é tudo discutido em conjunto, 50% + 1 que decide, de preferência em consenso né verdade? Que não precise se votar. Não que um precise ficar uma hora falando para convencer o outro não. A maioria das decisões aqui sai por consenso que é muito bom, mas se precisar de uma votação, maioria simples, né? E de preferência se der para contemplar o outro, pelo menos parcialmente. Esse daqui com três pessoas é bem diferente, do que na época quando tinha 8, aí tinha posições muito diferentes. Aí era na votação, 50% mais um. Quando tá empatado, vamos discutir que a gente não tá maduro, que alguma coisa não tá bem explicado. O grupo viu a necessidade de fazer isso, desde o início quando a gente definiu os

acordos, de preferência em comum acordo, faz parte de garantir uma convivência melhor, isso foi feito desde o início, nesse caso em três pessoas prevalece o consenso. E a gente tenta não interferir, a gente não vota, a gente ajuda, a gente levanta junto no flipchart os prós e contras, a gente anota, a gente ajuda a sistematizar, mas a gente não toma partido, a gente tenta alertar por alguns perigos no máximo, no entanto não tomamos partido. E a gente mesmo assim deixa, é melhor deixar assim, porque a própria experiência, em breve vai mostrar o contrário pra eles, e eles mesmo vão querer voltar para atrás, a gente prefere que eles decidam, ajudando e dando argumentos, é nosso papel esclarecer, comentar a discussão, mas é bem interessante isso daí, é uma parte bem viva, bem interessante, eu gosto bastante.

G – Como vocês avaliam o desempenho de uma cooperativa?

E5 – O desempenho em que sentido?

G – Pode ser econômico, mudança de qualidade de vida...

E5 – Na verdade é um conjunto de coisas, começou com um desempenho, desempenho não, habilidade para fazer a massa, a pessoa disse que não tinha força nem músculos para fazer a massa, hoje essa pessoa é a que mias mexe na massa, então foi uma coisa que a gente reparou. Outra coisa é, claro que a gente faz uma avaliação, como que foi a produção, alguém não gostou? Acharam legal? Tem que melhorar alguma coisa? Tem que mudar as funções? A outra, avaliar as vendas, como que foram as vendas? E o próprio grupo diz, não foi nota 10, então sempre a gente avalia o próprio desempenho, e se for necessário, (interrupção) Então, o grupo vive e sobrevive se questionando, avaliando, onde pode melhorar, onde pode se investir mais, onde tem que centrar forças, pra onde a gente planeja outra atividade, se a gente quer avaliar o próprio desempenho pessoal, você acha que eu to fazendo bem? A gente faz isso também, a gente acha positivo, se você tem a confiança de fazer isso pro grupo, a gente acha legal que não ficou engolindo seco, a gente inclusive avalia a gente. Valeu a pena fazer essa feira naquele lugar? Valeu a pena viajar uma hora e meia pra lá ficar o dia todo embaixo do sol? Valeu? Não! Foi fraco! Por que foi ruim? E aí a gente mudou umas táticas de vendas, em vez de ficar lá esperando com os braços cruzados, pegar uma cestinha e dar uma volta com ela, vendia tudo. Então enfim, desempenho de forma geral é sempre um desafio, muitas vezes eles que colocam na própria pauta, muitas vezes a gente.

G – Você acredita que os processos criados em empresas capitalistas podem ser utilizados em cooperativas?

E5 – Claro! Se a gente fecha a porta pra isso, achoque a gente perde várias possibilidades, várias coisas a gente precisa de ajuda de fora. Para

esse grupo, cortar as barrinhas a gente não conseguiu desenvolver um cortador de barrinha que permite cortar uma bandeja com lugar pra 40 barrinhas, não tem uma ferramenta que faz isso, a gente faz a mão até hoje, a gente sabe que existe, e se existe a empresa vai vender não vai doar, a gente não fecha as portas, se alguém de fora está dando uma solução para esse problema, mesmo sendo uma empresa capitalista. Seria burrice dizer não, isso daqui é outro mundo, eu não quero, eu pelo menos, defendo que a gente tem que ficar aberto.

G – Mesmo em questão de ferramentas de gestão?

E5 – Óbvio, claro! Eu acho que se essas ferramentas precisam ser adaptas é outra questão, mas você tem que conhecer isso daí! Depois de repente a própria pessoa que traz as ferramentas discute se dá pra adaptar assim e assim para vocês. Por que não? Mas precisa ter sim!