UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA
INCUBADORA SOCIAL**

Gabriela Pelegrini Tiscoski

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

São Paulo

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GABRIELA PELEGRINI TISCOSKI

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA
INCUBADORA SOCIAL**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área Administração

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Tiscoski, Gabriela Pelegrini.

O processo de aprendizagem organizacional em uma incubadora social / Gabriela Pelegrini Tiscoski . -- São Paulo, 2016.
130 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Incubadora de empresas. 3. Economia solidária. 4. Empreendedorismo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.3124

A Idalina Maria Boni
parceira do ITCP/UNIVALI,
que deixou ensinamentos e
dedicou grande parte de sua vida
ao comércio justo e aos direitos humanos.
Gratidão pela breve convivência.

Ao longo destes quatro anos de doutoramento, residi nos Estados de São Paulo e Santa Catarina, morei nas cidades de Florianópolis, São Paulo, Urupema e Tubarão, em sete diferentes lares. Mudanças ocorridas sempre com o objetivo de evoluir na carreira da docência. E, aqui, encerra-se mais uma etapa.

Agradeço a todos que auxiliaram na realização deste estudo e acompanharam a minha trajetória.

À Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, orientadora, pelo convívio, apoio, paciência e incansável dedicação com meu trabalho.

À equipe do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), especialmente às queridas Profa. Dra. Graziella Comini e Alda Araújo, pelo carinho e atenção dispensados.

À equipe da ITCP/UNIVALI, que aceitaram participar deste estudo, pela confiança e disponibilidade. Em especial à coordenadora Msc. Leila Andréia Severo Martins, pela acolhida e abertura do espaço para a pesquisa.

Aos empreendedores solidários que participaram da pesquisa, por dedicarem seu precioso tempo e suas histórias para contribuir com este estudo.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes, principalmente aos FEAs, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção ficaram mais tranquilas e, muitas vezes, mais divertidas.

À minha família, em especial meus pais Leodegar e Maria Elizabeth, por acreditarem em mim, que significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

Ao meu noivo e futuro esposo Eduardo Locks, pelas sugestões, revisões e, sobretudo, por compreender a ausência em muitos momentos; ao querido Kiko, pelo carinho e parceria.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), por proporcionar um período para minha dedicação exclusiva a este trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos de Doutorado.

Aos demais professores e colaboradores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo.

Não há saber mais ou saber menos.

Há saberes diferentes.

Paulo Freire

RESUMO

A linguagem técnica da academia e da gestão podem distanciar alguns grupos, como os empreendimentos populares. Sendo assim, é necessária a construção de novas estratégias de formação para capacitação, com aplicação de metodologias de educação e aprendizagem para esse público, com o qual a universidade pode não estar preparada e/ou acostumada a trabalhar. Nesse contexto, surgem as incubadoras como um ambiente flexível para o desenvolvimento e fortalecimento de novos empreendimentos. O presente trabalho objetivou compreender se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Vale do Itajaí – ITCP/UNIVALI – aos empreendimentos solidários são institucionalizados e aplicados em práticas de gestão. A análise contextualizou-se a partir dos conceitos e discussões sobre aprendizagem organizacional, aprendizagem na perspectiva da educação popular, incubadoras de empresas, incubadoras sociais, empreendimentos econômicos solidários e economia solidária. O estudo foi qualitativo, empregando o método exploratório-descritivo, o qual proporciona maior familiaridade com a situação organizacional pesquisada, porque explicita e descreve os eventos que a constituem e que podem responder as questões que originaram a pesquisa. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso e se utilizou a triangulação para coleta dos dados, através de pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. O modo de análise e interpretação dos dados foi a codificação e interpretação, a partir do modelo conceitual de Miles *et al* (2014), através da condensação, exibição e verificação dos dados. Visando auxiliar na análise e codificação dos dados, o *software* de análise qualitativa ATLAS.ti permitiu organizar e analisar os documentos. Como contextualização teórica, foi utilizado como embasamento principal na análise o modelo dos *4is*, de Crossan, Lane e White (1999), no qual a aprendizagem organizacional ocorre por quatro processos sociais e psicológicos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização; e que se manifestam em três níveis: individual, grupal e organizacional. O presente estudo identificou quatro categorias de análise sobre os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional dos empreendimentos solidários participantes: Comprometimento, Comunicação, Instituições e Teoria x Prática. Os processos de aprendizagem foram identificados nos níveis individual e grupal, entretanto foram pouco nítidos no processo da aprendizagem organizacional, com fraca institucionalização na aplicação das práticas de gestão. Constatou-se que apenas os esforços do Programa de Capacitação da Incubadora como única referência para desencadear a aprendizagem organizacional são insuficientes e não chegam a promover o processo de institucionalização, pois raramente o conhecimento transmitido em cursos e oficinas é disseminado de forma clara e aplicável para o conjunto da organização, e não estimula o comprometimento dos associados com a execução das ações.

ABSTRACT

The technical language of academy and management can distance some groups, such as popular entrepreneurship. Therefore, it is necessary to accomplish new strategies of capacity formation, applying for education and learning methodologies for this audience, wherewith the university cannot be prepared and/or used to work. Incubators come up as a flexible environment for the development and strengthening of new business. This study verified that the knowledge transmitted in the training programs offered by the Technological Incubator of Popular Cooperatives at the University of Vale do Itajaí - ITCP/UNIVALI - to solidarity entrepreneurship are institutionalized and applied in management practices. The analysis is contextualized from the concepts and discussions about organizational learning, at the perspective of popular education, businesses incubators, social incubators, solidary economic projects and solidarity economy. The study is qualitative, using the exploratory and descriptive method, which provides greater familiarity with the organizational situation studied, because explains and describes the events that constitute it and can answer questions that originated the research. The research strategy was the case study and used triangulation to data analysis, through document research, participant observation and interviews. The data analysis and interpretation were conducted accordingly to the conceptual model of Miles *et al* (2014), through data condensation, display and data verification. To assist in the analysis and data encoding, it was used the software of qualitative analysis ATLAS.ti. As a theoretical context, it was used as the primary basis in analyzing the model of 4IS Crossan, Lane and White (1999), in which the organizational learning occurs by four social and psychological processes interrelated: intuition, interpretation, integration and institutionalization; and are manifested in three levels: individual, group and organizational. This study identified four categories of analysis about the factors affecting process of organizational learning from the enterprises solidarity participant: Commitment, Communication, institutions and Theory x Practice. Learning processes were identified in the individual and group levels, but unclear in the process of organizational learning, with slight institutionalization in the application of management practices. It was found that only the efforts of the Incubator Training Program as a single reference to unleash organizational learning are inadequate and fail to promote the process of institutionalization, because the knowledge transmitted in the courses and workshops is rarely disseminated in a clear and enforceable way to the whole organization, and does not stimulate the commitment associated with the implementation of actions.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	23
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>24</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>24</i>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
2.2	O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	31
2.3	APRENDIZAGEM A PARTIR DA EDUCAÇÃO POPULAR.....	35
2.4	INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	37
2.5	INCUBADORAS SOCIAIS.....	38
2.6	EMPREENHIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS	42
2.7	ECONOMIA SOLIDÁRIA	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	MODELAGEM DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	47
3.2	O ESTUDO DE CASO	49
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
4	A INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES - ITCP/UNIVALI.....	59

5	ANÁLISE DOS DADOS.....	67
5.1	PERFIL DEMOGRÁFICO E SOCIOECONÔMICO DOS INTEGRANTES.....	67
5.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	72
5.2	ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	78
6	CATEGORIAS DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
6.1	COMPROMETIMENTO	88
6.2	COMUNICAÇÃO	92
6.3	INSTITUIÇÕES.....	96
6.4	TEORIA X PRÁTICA	98
7	O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ITCP/UNIVALI.....	105
7.1	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	105
7.2	APRENDIZAGEM GRUPAL.....	107
7.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	108
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
	LIMITAÇÕES E NOVAS POSSIBILIDADES DE ESTUDO.....	117
	REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
	APÊNDICE 1- ROTEIROS DE ENTREVISTA	123
	APÊNDICE 2 - ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO	127
	APÊNDICE 3 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA	128
	ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ	130
	ANEXO B – DIVULGAÇÃO E CRONOGRAMA DE TRABALHO DA OFICINA DE FINANÇAS SOLIDÁRIAS	131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEPESI – Centro Público de Economia Solidária de Itajaí

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia

EES – Empreendimentos Econômicos Solidários

Finep – Financiadora de Estudos e Projetos

FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau

GTE – Grupo de Trabalho e Estudo

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PRONINC – Programa Nacional de Cooperativas Populares

SENAES – Secretaria Nacional da Economia Solidária

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

Unochapecó – Universidade Comunitária Regional de Chapecó

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quatro processos de aprendizagem a partir de três níveis organizacionais.	33
Quadro 2: Estrutura de Referência desta Pesquisa Qualitativa	48
Quadro 3: Síntese do perfil da população da pesquisa da ITCP	71
Quadro 4: comparativo entre as sínteses do perfil da população e amostra	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados	73
Tabela 2: Informações sobre as entrevistas	75
Tabela 3: Famílias de documentos primários	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual da faixa etária dos participantes

69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dinâmica da Aprendizagem Organizacional	32
Figura 2: Estratégia de coleta dos dados	54
Figura 3: Componentes da análise de dados: Modelo Interativo	57
Figura 4: Tela principal do software ATLAS.ti	79
Figura 5: Unidade hermenêutica TESE - ATLAS.ti, com citações a códigos.	80
Figura 6: Códigos definidos em formato de nuvem de palavras	82
Figura 7: Administrador de códigos principais.	83
Figura 8: Redução dos dados	84
Figura 9: Fatores que influenciam a aprendizagem organizacional dos empreendimentos incubados a partir dos programas de capacitação na ITCP/UNIVALI	88
Figura 10: Composição de códigos para a categoria comprometimento	88
Figura 11: Composição de códigos para a categoria comunicação	92
Figura 12: Composição de códigos para a categoria instituições	96
Figura 13: Composição de códigos para a categoria Teoria x Prática	99

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem se tornado cada vez mais uma das maiores riquezas das organizações. As metodologias e competências que procuram desenvolvê-lo e armazená-lo são ferramentas que contribuem para o aumento do desenvolvimento organizacional. O conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente e se desenvolve por meio de processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002).

As organizações são mais do que uma coleção de indivíduos. Ainda que *insights* e ideias inovadoras sejam originados por indivíduos e não por organizações, o conhecimento individual não se transfere completa e imediatamente para a organização. As relações entre os membros da organização estruturam-se, e parte do conhecimento individual e visões compartilhadas de grupos tornam-se institucionalizadas a partir da incorporação dos conhecimentos em ações, como: rotinas, regras e procedimentos (CROSSAN *et al*, 1999).

Novas formas gerenciais são desenvolvidas, como os modelos organizacionais mais humanizados que buscam configurar suas funções organizacionais por meio da formação de equipes com interesses comuns, autoadministradas, colaborativas e motivadas a aprender e a criar mudanças. As mudanças ocorrem após a inserção de novas informações que, quando incorporadas pelos integrantes por meio da aprendizagem, podem se transformar em conhecimento (DRUCKER, 2011).

Como resolução a essas questões, surgem, a partir da perspectiva de modelos mais humanizados, novos modelos de organizações, com foco na geração de valor social e/ou ambiental, além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, podendo ser intitulados de negócios sociais. Entretanto, os negócios sociais carecem de definições e consenso a respeito de uma terminologia única (COMINI *et al*, 2012). As iniciativas econômicas locais de caráter social e coletivo representam uma importante opção estratégica, capaz de transformar ou modificar determinada realidade, um caminho viável e promotor de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Identificando o empreendedorismo coletivo como ferramenta de integração social, o incremento de diferentes formatos associativos é uma alternativa encontrada pelos trabalhadores, produtores autônomos e familiares, nas áreas urbanas e rurais, para viabilizar seus empreendimentos. Em razão de, geralmente, os empreendedores terem pouco ou nenhum acesso à educação formal, assim como ao conhecimento de gestão, existe a necessidade de capacitá-los.

Nesse contexto, surgem as incubadoras: um ambiente flexível para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos, geralmente geridas por órgãos públicos, como universidades. A incubação constitui um processo prático educativo de organização e de assessoria a grupos interessados na construção de iniciativas econômicas que necessitam de suporte técnico, como aplicação de ferramentas de gestão nos empreendimentos (ANPROTEC, 2015).

A principal proposta das incubadoras sociais, para Bocayuva (2001), é o de organizar e operacionalizar o saber formalizado e sistematizado para orientar a construção de empresas sociais de caráter coletivo, populares e solidários, com o auxílio das universidades. Dessa maneira, o trabalho das incubadoras pretende acompanhar o processo de integração dos cooperativados ao mercado de trabalho e ao terreno de relacionamento com empresas, ampliando as exigências de competências, recursos, alianças e parcerias. Surge, assim, uma relação de reciprocidade entre os setores, estabelecendo uma aliança entre os saberes empíricos e acadêmico.

O desenvolvimento de parcerias entre diferentes atores sociais, como a construção de alianças estratégicas inter-setoriais (FISCHER, 2002), está relacionado ao esforço combinado de criação de empreendimentos cooperativos e abre um espaço econômico de atuação que atenda aos setores populares excluídos, criando ocupações e gerando renda.

As competências desenvolvidas em programas de capacitação são insumos para a aprendizagem de indivíduos que a realizam (STEIL, 2006). As incubadoras sociais produzem programas de capacitações para desenvolver e aperfeiçoar essas competências e aumentar o estoque de conhecimento das empresas incubadas.

Possivelmente, os empreendedores sociais têm conhecimentos que nem sabem que possuem, oriundos da experiência, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) sobre uma atividade ou um problema, reconhecidos como detentores de certo conhecimento,

ou seja, os empreendedores sociais são considerados repositórios de conhecimentos sobre práticas sociais e carecem de práticas de gestão.

A linguagem técnica da academia e a da gestão podem distanciar alguns grupos, como os empreendimentos sociais, por isso é necessária a construção de novas estratégias de formação e capacitação dos incubados, de metodologias de educação e aprendizagem para esse público, com o qual a universidade pode não estar preparada e/ou acostumada a trabalhar.

O presente trabalho pretendeu verificar se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendimentos solidários são institucionalizados no empreendimento e aplicados em práticas de gestão.

1.1 Problema de investigação

Este trabalho focou na compreensão do processo de aprendizagem a partir da identificação dos conhecimentos repassados nos programas de capacitação, sem a intenção de avaliar as práticas desenvolvidas na incubadora social pesquisada. Também não propôs um modelo de aprendizagem organizacional, mas sim verificou os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação a partir das oficinas realizadas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Vale do Itajaí - ITCP/UNIVALI.

As organizações não aprendem do mesmo modo que os indivíduos, pois o conhecimento é transmitido aos indivíduos e aplicado nas organizações. No caso do programa de capacitação a ser estudado nesta pesquisa, o conhecimento é repassado geralmente para dois representantes de cada empreendimento em que estes compartilharão com o grupo, transformando conhecimento no nível organizacional, institucionalizando e os transformando em políticas e práticas gerenciais, a partir de um modelo de aprendizagem organizacional.

Esta pesquisa possui a seguinte questão: Os conhecimentos repassados nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendimentos solidários são institucionalizados e aplicados em práticas de gestão? Sendo assim, o presente trabalho verificou, através da triangulação das técnicas de observação participante, pesquisa documental e entrevistas, se há compreensão e internalização dos conhecimentos e quais aspectos são

importantes para viabilizar a aprendizagem. Observamos, também, se os conhecimentos foram compartilhados com o grupo e aplicados em práticas de gestão nos empreendimentos participantes do programa de capacitação da ITCP/UNIVALI.

Para a coleta dos dados, utilizou-se a pesquisa documental a partir da identificação e descrição do planejamento e execução das oficinas, levantamento dos planos de curso e conteúdos repassados aos participantes, e outros documentos relevantes. Foram realizadas entrevistas com líderes dos empreendimentos e participantes das oficinas, seus associados ou não, e com a equipe da ITCP. Completando as técnicas, no intuito de assegurar resultados mais íntegros, utilizou-se a observação participante nos encontros, reuniões de planejamento e oficinas da ITCP.

1.2 Objetivos

Com base na questão norteadora, foram definidos os objetivos de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender se os conhecimentos repassados nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendimentos solidários são institucionalizados e aplicados em práticas de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional de empreendimentos solidários participantes do Programa de Capacitação da ITCP/UNIVALI;
- Analisar se os representantes de empreendimentos solidários participantes de programas de capacitação aprenderam os conteúdos ministrados;
- Analisar a ocorrência de aprendizagem em nível grupal dos integrantes do empreendimento, através do conhecimento repassado a eles pelos participantes de programas de capacitação;

- Analisar se houve aprendizagem organizacional com os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação e aplicados em práticas de gestão no empreendimento.

1.3 Justificativa

Os estudos organizacionais têm procurado compreender como os indivíduos aprendem dentro das organizações. Nesses estudos, predomina a investigação em empresas de iniciativa privada, do setor de serviços e industrial, nos níveis diretivos e gerenciais. Ainda são poucas as pesquisas que partem de uma perspectiva social. O ensino sobre empreendedorismo social nas universidades brasileiras está em estágio de consolidação, necessitando de subsídios e informações acerca da realidade social sobre empreendedorismo em suas diversas facetas, incluindo a aprendizagem organizacional.

A contribuição desta pesquisa está no incentivo às organizações incubadas para valorizar e trocar conhecimentos, principalmente os culturais, tácitos e subjetivos. Esse estímulo ocorre no sentido de que os sujeitos sejam reconhecidos como detentores dos conhecimentos necessários para aperfeiçoarem as práticas de gestão dos empreendimentos solidários de que participam e, conseqüentemente, que esse conhecimento seja assimilado e repassado para todos os participantes associados. Cabe ressaltar a importância da interdisciplinaridade para atender às diferentes demandas dos empreendimentos.

Esta pesquisa pode também contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas nas esferas estadual, municipal e federal no incentivo e regulamentação de novos formatos organizacionais e de empreendedores.

Partiu-se do pressuposto de que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm desenvolvido métodos e instrumentos para atender as necessidades de novos formatos organizacionais, como os empreendimentos econômicos solidários (EES), e aplicado e adaptado metodologias de aprendizagem diferentes das comumente utilizadas no ensino tradicional. Por isso, também se supõe que na gestão dos empreendimentos econômicos solidários há uma especificidade que a distingue das formas de aprendizagem tradicionais, e que as incubadoras sociais precisam identificar ferramentas para sistematizar a aprendizagem organizacional.

1.4 Estrutura do Estudo

Este trabalho está estruturado em oito capítulos. O Capítulo 1 refere-se à introdução, que apresenta o tema, problema de investigação, objetivos e justificativa, que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica dividida em sete sessões. A primeira sessão apresenta definições e características sobre aprendizagem organizacional. A segunda sessão segue com o processo de aprendizagem organizacional, com ênfase na Dinâmica da Aprendizagem Organizacional de Crossan *et al* (1999), que foi utilizado como embasamento principal. A terceira sessão apresenta a perspectiva da aprendizagem a partir da educação popular, proposta por Paulo Freire (2005, 2014). A quarta e quinta sessões discutem a respeito das incubadoras, primeiramente de empresas, e logo após as incubadoras sociais, seus marcos legais e o desenvolvimento para incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. As sexta e sétima sessões discorrem sobre empreendimentos econômicos solidários como um formato organizativo de empreendimento social, com a perspectiva da economia solidária.

O Capítulo 3 apresenta o arcabouço metodológico construído para a execução deste trabalho. Define e justifica a estrutura da pesquisa qualitativa com o estudo de caso como estratégia de pesquisa, a triangulação como coleta de dados e a codificação como análise e interpretação dos dados.

A descrição do objeto de pesquisa está no Capítulo 4, com a exposição do histórico e das características da ITCP/UNIVALI. No Capítulo 5, ocorre a análise dos dados coletados. Na primeira sessão, são apresentados os perfis sociodemográficos dos participantes da ITCP, obtidos a partir de uma pesquisa realizada pela incubadora; na segunda sessão, apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa; na terceira sessão, a organização dos dados coletados, com a utilização do *software* ATLAS.ti.

O Capítulo 6 exibe as quatro categorias de análise resultantes do processo de codificação e interpretação dos dados e o Capítulo 7 apresenta a relação entre as categorias de análise

encontradas e a Dinâmica da Aprendizagem organizacional, com o modelo dos *4is* de Crossan *et al* (1999), divididos em três níveis: individual, grupal e organizacional.

No Capítulo 8 são expostas as considerações finais do trabalho, com as limitações de estudo e futuras possibilidades vislumbradas de pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão apresentados os temas que nortearão a pesquisa e subsidiarão os estudos referidos nos objetivos traçados, iniciando pelos fundamentos teóricos sobre aprendizagem organizacional, aprendizagem na perspectiva da educação popular, incubadoras de empresas, incubadoras sociais, empreendimentos econômicos solidários e economia solidária.

2.1 Aprendizagem organizacional

No início das pesquisas sobre aprendizagem organizacional, acreditava-se que as organizações estudavam como os indivíduos aprendem, atribuindo uma capacidade humana à aprendizagem, à uma entidade não-humana, ou seja, à organização; essa ação denomina-se antropomorfismo (LIPSHITZ *et al*, 2007).

Uma publicação que se tornou referência, impulsionando diversas pesquisas sobre aprendizagem organizacional, foi lançada em 1978, escrita por Chris Argyris e Donald Schön no livro “*Organization learning: a theory of action perspective*”, em que a aprendizagem organizacional ocorre por meio da interação entre os indivíduos e grupos de trabalho. Os autores destacam a abordagem de caráter cognitivo, ou seja, o estudo das conexões entre o indivíduo e o mundo organizacional, em que a aprendizagem compreende cognição (pensamento ou *insight*) e ação (comportamento ou correção). E mais, grupos aprendem quando há cooperação entre as pessoas em prol de um objetivo comum. (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

A respeito da diversidade de abordagens sobre o tema, não há convergência das definições, assim como não há modelos de mensuração ou teorias sobre aprendizagem organizacional amplamente aceito. Mas autores consagrados na área corroboram que a aprendizagem permite aperfeiçoar o desempenho organizacional. (FIOL; LYLES, 1985; CROSSAN *et al*, 1995; POPPER; LIPSHITZ, 2000).

Identifica-se, de maneira geral, aprendizagem como um processo de mudança cognitiva e/ou comportamental, entendida como uma construção social que direciona o conhecimento criado em nível individual a ações concretas dos objetivos organizacionais. (STEIL, 2006). Já o processo de aprendizagem pode ser visto como a transformação de uma dada estrutura cognitiva por meio da integração de nova informação (KLIMECKI; LASSLEBEN *apud* STEIL, 2006),

que origina um novo conhecimento para a resolução de problemas. Como complemento para esses conceitos, considera-se cognição a união entre o fenômeno do conhecer e o do existir, e o processo cognitivo como a relação entre os estímulos recebidos do ambiente e as respostas geradas (MATURANA; VARELA, 2001).

A definição sobre aprendizagem organizacional perpassa o aspecto coletivo de aquisição, disseminação e armazenamento de informações. A aprendizagem só tem sentido se vinculada à mudança ou à renovação, com objetivo de um melhor desempenho organizacional (ANTONELLO, 2010).

Em sua pesquisa sobre os diferentes focos de estudo em aprendizagem organizacional, Antonello (2010) identificou 7 temas em comum nas definições de aprendizagem organizacional:

- Processo: em termos de continuidade e noção de “espiral”;
- Mudança: baseada na transformação de atitude;
- Grupo: por enfatizar a interação e o coletivo;
- Criação e reflexão: sob a ótica da inovação e da conscientização;
- Ação: pela apropriação e disseminação do conhecimento e experienciar, vivenciar e compartilhar a partir das interações;
- Situação de contexto e cultura: a aprendizagem organizacional sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura;
- Cultura: pela construção de significados, na forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada.

O tema provoca uma distinção entre os conceitos sobre, “aprendizagem organizacional” e “organizações de aprendizagem”. Alguns autores apontam aprendizagem organizacional como abordagem descritiva, utilizada principalmente por pesquisadores e organizações que aprendem, e organizações de aprendizagem como abordagem prescritiva, utilizada por gestores e consultores.

A aprendizagem organizacional tem objetivo de construir teorias sobre o que está ocorrendo, descrevendo o processo de seus fatores associados, apoiando-se em investigação científica. Já organizações de aprendizagem focam as organizações que aprendem e objetivam a transformação organizacional, a partir de suas experiências e das melhores práticas para criar

uma organização que aprende (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; STEIL, 2006; LIPSHITZ *et al*, 2007).

Popper e Lipshitz (2000) e Argyris e Schon (1996) argumentam que, apesar da falta de convergência nas definições, a aprendizagem sempre contará com os membros da organização, pois uma organização só aprende a partir de seus indivíduos. A aprendizagem organizacional significa mais do que a soma das aprendizagens individuais, pois é incorporada a outras estruturas e sistemas e, assim, institucionalizada.

2.2 O Processo de aprendizagem organizacional

O processo da aprendizagem organizacional pode direcionar, assim como promover ambientes de processamentos de conhecimentos em sistemas sociais humanos, mas só é concretizada quando ocorre a “aquisição e assimilação de outros conhecimentos para ações futuras” (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002, p. 162). Ou seja, para os autores, a aprendizagem só ocorre quando são adquiridos novos conhecimentos e estes colocados em prática em futuras resoluções.

A aprendizagem organizacional, segundo Fleury e Fleury (2000), ocorre em três níveis e se inicia no indivíduo, partindo de suas crenças, percepções, emoções e comportamentos, visto que na aprendizagem formal estes aspectos muitas vezes são excluídos das análises. No nível grupal, a aprendizagem passa a estabelecer um processo social e coletivo, estimulando interpretações e conhecimentos comuns entre as pessoas. No nível organizacional, o aprendizado torna-se institucionalizado e passa a apontar elementos organizacionais, como o conjunto de regras, as políticas e as práticas gerenciais, o processo decisório e a comunicação interna, assim como os elementos simbólicos, que permitem identificar as relações de poder e os padrões culturais prevalentes na empresa.

Ao analisarem mais de uma centena de artigos sobre o tema, Crossan *et al* (1995) dividiram os estudos sobre modelos de aprendizagem organizacional em três dimensões-chave: a) unidade de análise: individual, grupal, organizacional e interorganizacional; b) relação entre cognição e comportamento, a partir do conhecimento, compreensão, ação e aprendizagem; c) relacionamento entre aprendizagem e desempenho.

A partir da concepção cognitiva, Crossan *et al* (1999) e Crossan *et al* (2011) desenvolveram uma estrutura dinâmica que envolve os níveis individual, grupal e organizacional, constituída de quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização, e sustentada por quatro premissas-chave:

- Premissa 1 – aprendizagem organizacional envolve a tensão entre a assimilação de novas aprendizagens (*exploration*) e a utilização do que foi anteriormente aprendido (*exploitation*);
- Premissa 2 – a aprendizagem organizacional é multinível e passa pelos níveis: individual, grupal e organizacional;
- Premissa 3 – os três níveis da aprendizagem são ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4I's);
- Premissa 4 – a cognição afeta a ação e vice-versa, ou seja, são interdependentes.

Conforme as premissas apresentadas, a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, que ocorre em diferentes níveis. Os três níveis definem a estrutura pela qual a aprendizagem organizacional ocorre, de acordo com a figura a seguir:

Figura 1: Dinâmica da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Crossan *et al*, 1999

A figura 1 apresenta, no processo de *feedforward*, a assimilação de nova aprendizagem, como novas ideias e ações, transferindo-as de indivíduos para grupos e, destes, para organizações, sendo institucionalizada em forma de procedimentos, estruturas, sistemas. (CROSSAN *et al*,

1999; CROSSAN *et al*, 2011). Desta forma, o novo procedimento somente será institucionalizado a partir do momento em que todos da organização praticarem aquele ato.

Já o processo de *feedback* é a utilização e exploração da aprendizagem institucionalizada e o seu reflexo na aprendizagem individual e grupal. As estruturas podem potencializar a aprendizagem dos indivíduos e grupos da organização, gerando novas formas de integração, interpretação e até mesmo de intuição. (CROSSAN *et al*, 1999).

A partir dos processos de *feedforward* e *feedback* acontecem os processos de aprendizagem característicos de cada nível. Os processos de intuição e interpretação ocorrem no nível individual, já a interpretação e integração ocorrem no nível grupal e a integração e institucionalização acontecem no nível organizacional. Sendo assim, apenas o indivíduo possui intuição e a institucionalização é um processo exclusivamente organizacional. De acordo com o quadro a seguir, observam-se as divisões a partir dos níveis, processos e uma breve descrição dos resultados de cada processo de aprendizagem.

Quadro 1: Quatro processos de aprendizagem a partir de três níveis organizacionais.

NÍVEL	PROCESSO	RESULTADOS
Individual	Intuição	Experiência/ <i>insights</i> pessoais
		Imagem Metáforas
Grupal	Interpretação	Linguagem, metáforas
		Mapas cognitivos, conversações Diálogo compartilhado
Organizacional	Integração	Compreensões compartilhadas
		Ajuste mútuo
	Institucionalização	Mapas cognitivos
		Rotinas Sistemas de conhecimento Regras e procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan *et al*, 1999

Os três níveis organizacionais são expressos em quatro processos, denominados 4i's. O primeiro "I" refere-se à intuição, vista como o reconhecimento pré-consciente de um modelo

ou possibilidades inerentes exclusivas ao indivíduo. Surgem *insights* por experiências do passado. É espontâneo, tácito e subjetivo, isto é, difícil de ser transmitido a outra pessoa e baseado em experiências pessoais. Por isso, não é fácil de ser formalizado e comunicado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Embora imagens e metáforas sejam consideradas importantes para decodificação, o processo de intuição somente afeta outras pessoas quando há interação (CROSSAN *et al*, 1999).

O segundo “I” corresponde ao processo de interpretação que envolve a explicitação por meio de palavras, diálogos, mapas cognitivos ou ações, de um *insight* ou ideia para os outros ou para si. Há linguagem e possibilita a compreensão dos padrões intuitivos, o que reforça a aprendizagem. Conecta os níveis individual e grupal, portanto as compreensões individuais conectam-se ao grupo de trabalho, ocorrendo a formação do processo de integração. (CROSSAN *et al*, 1999, CROSSAN *et al*, 2011)

Já o processo de integração ocorre com o compartilhamento de ideias entre indivíduos, objetivando o ajuste mútuo e o desenvolvimento de uma ação coordenada. Se a ação coordenada for formalizada e recorrente, essa ação será institucionalizada, passando para o nível organizacional. (CROSSAN *et al*, 1999, CROSSAN *et al*, 2011)

Portanto, a institucionalização é o processo de implantação da aprendizagem; garante que as ações rotinizadas ocorram, sendo parte do conhecimento fixado pelos indivíduos e grupos dentro da organização, por meio de sistemas, rotinas, estruturas, procedimentos e estratégias. Esses instrumentos podem existir em uma organização, independentemente de indivíduos ou grupos específicos, pois já ocorreu a retenção do conhecimento produzido pelos indivíduos e grupos, e repassados para repositórios não humanos, como rotinas, estruturas, estratégias e procedimentos (CROSSAN *et al*, 1999, CROSSAN *et al*, 2011). Portanto, a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente, para a ocorrência da aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1978). A institucionalização faz com que o conhecimento não seja dissipado na ausência ou perda dos membros da organização. (CROSSAN *et al*, 1999, CROSSAN *et al*, 2011).

Os processos de institucionalização são mais raros que os demais, pois a aprendizagem fica mais fluida a partir do nível individual ao organizacional. Por outro lado, a aprendizagem institucionalizada tende a persistir mais, já que são criados procedimentos formais e as normas são seguidas pelos indivíduos por um longo período (CROSSAN *et al*, 1999).

Assim como as organizações são mais do que simplesmente uma coleção de indivíduos, a aprendizagem organizacional é mais do que a soma da aprendizagem dos seus membros (ARGYRIS; SCHON, 1978). Por ser uma estrutura dinâmica, está em constante transformação e adaptação entre a aprendizagem já institucionalizada e a nova aprendizagem, gerando novos conhecimentos e competências.

Partindo para outros pesquisadores no tema, a aprendizagem, ao desenvolver novos conhecimentos e competências, pode ocorrer por meio de diversos processos. Fleury e Fleury (2002) dividem-nos em proativos e reativos, sendo os primeiros relacionados à experimentação e inovação. Já os segundos correspondem à resolução sistemática de problemas, à observação de experiências realizadas por outros e à contratação de novos profissionais. A disseminação dos novos conhecimentos ocorre por meio da comunicação interna, rotatividade de colaboradores, de motivação ao trabalho em equipes diversas e de programas de capacitação.

Popper & Lipshitz (2000) dividem a aprendizagem em dois enfoques: o tangível e o intangível. O enfoque tangível é a dimensão estrutural, refere-se a rotinas e procedimentos institucionalizados. E o enfoque intangível tem relação com os valores, normas e crenças compartilhadas, e representa a dimensão cultural do processo de aprendizagem organizacional.

Para a dinâmica de aprendizagem dar sustentação às práticas organizacionais, segundo Fleury e Fleury (2000) é necessário acontecer um processo coletivo e não apenas a grupos específicos capacitando os sujeitos a desenvolverem uma visão compartilhada para explorar as oportunidades e resolver os problemas.

2.3 Aprendizagem a partir da educação popular

Supondo que aprendizagem é uma prática social, adquirida a partir de *insights* individuais, compartilhamentos e construção de rotinas e procedimentos, a noção de aprendizagem como um ambiente de participação e reflexão corrobora com o pensamento do pedagogo brasileiro Paulo Freire (2005, 2014), pois, para ele, a aprendizagem ocorre na construção coletiva, dialógica, visto que considera experiências e vivências individuais na construção de um saber coletivo.

Apesar de o autor não estudar especificamente a aprendizagem organizacional, que possui foco em desenvolvimento de empresas, seus princípios ultrapassam os limites da educação escolar. Para ele, a aprendizagem traz a possibilidade de autonomia, principalmente na atuação política e social do indivíduo, independente da sua idade, condição social ou intelectual (FREIRE, 2005).

Em sua obra “Pedagogia do Oprimido”, Freire (2005) opõe-se à concepção bancária que configura o formato tradicional e unilateral de ensino nas escolas, com o professor como único detentor do conhecimento, que o “deposita” (por esse motivo a denominação “bancária”) aos alunos, os quais retêm o conhecimento de forma passiva, memorizam e repetem o que aprenderam, sem reflexão crítica, diálogo e respeito à realidade de cada indivíduo.

Como resposta ao oprimido, na obra “Pedagogia da Autonomia”, Freire (2014) propõe a educação integral, respeitando o aluno em seu contexto e individualidade, buscando construir conjuntamente entendimentos e significados, desenvolvendo novos conhecimentos de forma autônoma, condição fundamental para a aprendizagem. Ele afirma que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (p. 25); a capacidade de aprender não serve apenas para adaptar, mas sobretudo para transformar a realidade e nela intervir, recriar e indagar.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, principalmente o desenvolvimento tecnológico, obrigaram as organizações a desenvolverem também as pessoas, com capacitações com foco na técnica e no desenvolvimento de competências e relacionamento interpessoal. Com isso, a aprendizagem, a partir da integração entre as pessoas e mediada pelo ambiente, conta com as experiências de todos que aprendem, não apenas “dos que ensinam”.

Sendo assim, a aprendizagem organizacional não pode ser vista apenas como transferência de conhecimento, pois é como um processo que ocorre por meio da experiência e do conhecimento e no qual as questões individuais e coletivas são consideradas. A capacitação promove o desenvolvimento de novas habilidades a partir das metas da organização, aumentando seu estoque de conhecimento e, conseqüentemente, do indivíduo. Um tipo de organização propulsora das capacitações são as incubadoras, que podem vir a possuir uma estratégia organizacional sistematizada, por serem focadas nas necessidades de capacitação, de acordo com os objetivos e ciclo de vida das organizações incubadas.

2.4 Incubadoras de empresas

Incubadoras de empresas são organizações que atuam com empreendimentos em fase de nascimento ou desenvolvimento, com suporte gerencial, como administrativo, financeiro e estrutural. Raupp e Beuren, (2006) conceituam incubadoras de empresas como um espaço que disponibiliza instrumentos e políticas que auxiliam o desenvolvimento de unidades de negócio.

Incubadora é um termo que, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999) “refere-se ao aparelho que mantém condições favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento, usado em laboratórios e projetos de pesquisas”. Esse termo, aplicado ao presente estudo, liga-se ao ato de manter um empreendimento ou iniciativa por meio do amparo necessário.

No Brasil, ao final da década de 1980, foi fundada a Associação Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras (ANPROTEC), hoje denominada Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores¹, com o objetivo de aproximar a produção universitária com a demanda empresarial por tecnologia e inovação. Atualmente, reúne cerca de 300 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e a inovação (ANPROTEC, 2015).

Inicialmente, as incubadoras foram criadas com a intenção de construir projetos tecnológicos, apoiando o desenvolvimento de empresas de base tecnológica em centros de pesquisas, universitários ou não, chamadas incubadoras tecnológicas. A partir dos anos 1990, surgiram tipologias a partir de novas iniciativas, como o caso das incubadoras mistas, criadas por governos locais para estimular a geração de emprego e renda (RAUPP; BEUREN, 2006).

Segundo a ANPROTEC, uma incubadora é uma entidade cujo objetivo é proporcionar infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores nas esferas

¹ Manteve-se a mesma sigla.

administrativas, comerciais, financeiras e jurídicas, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Cruz (2004) destaca que as incubadoras desenvolvem atividades de assessoria e consultoria que apoiam os projetos quanto à estrutura e viabilidade econômica e formação e qualificação, que buscam garantir que os projetos continuem funcionando e crescendo depois de completada a incubação, ainda que em diferentes ou equivalentes fases de desenvolvimento organizacional.

Existem diversas configurações de incubadoras: as de base tecnológica, que abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias; as tradicionais, que oferecem suporte a empresas de setores tradicionais da economia; as mistas, que aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica quanto de setores tradicionais; e as sociais, cujo público-alvo são cooperativas e associações populares (ANPROTEC, 2015).

Serão tratadas, neste trabalho, as incubadoras sociais que prestam apoio de assessoria e consultoria à comunidade para formação educacional, constituição e gestão de cooperativas e associações de trabalho e de produção.

2.5 Incubadoras Sociais

Partindo da visão das incubadoras tradicionais, nas incubadoras sociais, conforme observam Calbino e Paula (2013), os processos de incubação ultrapassam o apoio técnico e jurídico e a sustentabilidade econômica dos empreendimentos. Mais do que suprir a geração e renda, os processos de formação têm um caráter político, de transformação da sociedade e das relações de trabalho.

O objetivo das incubadoras sociais é acompanhar empreendimentos, associações e grupos na construção de possibilidades coletivas de geração de trabalho e renda, por meio da ação direta de professores e estudantes universitários junto a comunidades em situação de vulnerabilidade social e econômica. (CANÇADO; CANÇADO, 2009).

Dentre as atividades das incubadoras sociais, está o foco educativo, como apresenta Culti (2011, p. 35) ao afirmar que o trabalho envolve a “[...] construção/reconstrução de conhecimento por

meio do processo prático educativo de organização e acompanhamento sistêmico a grupos de pessoas interessadas na formação de empreendimentos econômicos solidários”.

Ainda conforme Culti (2011, p. 35) a incubação social é um processo de produção que:

- valoriza o saber acumulado das pessoas e do grupo, com vistas à inclusão social e econômica;
- acrescenta conhecimentos básicos de trabalho cooperativo e técnicas específicas de produção e gestão administrativa;
- orienta para o mercado e inserção em cadeias produtivas e/ou planos e arranjos produtivos locais etc;
- une “saber popular” a “saber científico” numa tentativa de transformação da prática cotidiana, inter-relacionando as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- é um processo educativo que modifica as circunstâncias, os homens e as mulheres na sua maneira de ser e agir;
- é um processo de construção e reconstrução de conhecimentos para os atores envolvidos, em vários aspectos.

Embora as metodologias de incubação variem de acordo com as instituições, há aspectos fundamentais que devem ser seguidos. Segundo Cançado e Cançado (2009), a metodologia de incubação fundamenta-se em quatro premissas: 1) a não redução da autonomia do grupo, realizando as ações com o associado e não para o associado; 2) a velocidade do processo de incubação, pois cada grupo tem a sua velocidade; 3) a veracidade das medições e dos diagnósticos utilizados; e 4) o *feedback* apresentado ao grupo, para refletir sobre os resultados.

Para Cruz (2004), há diferentes metodologia de incubação para os empreendimentos solidários, visto que os procedimentos pedagógicos na prática da incubação possuem o objetivo de:

[...] apoiar a consolidação de iniciativas econômicas fundamentadas nos princípios da autogestão, a partir de um processo pedagógico orientado pelas trocas entre o “saber popular” e o “saber acadêmico”. É importante considerar nos projetos as diferenças regionais das comunidades envolvidas; as diferenças institucionais das várias universidades e as diferentes perspectivas teórico-metodológicas dos atores envolvidos no processo. (p. 38).

A primeira Incubadora Social iniciou seus trabalhos em 1996, sob a denominação de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em um centro de pesquisa aplicada em tecnologia, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE). Nesse momento, a instituição era arguida sobre seu papel na resolução das questões sociais brasileiras (CRUZ, 2004).

O interesse de outras universidades pelo desenvolvimento de empreendimentos sociais a partir de incubadoras levou à criação do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC), uma parceria da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Fundação Banco do Brasil, Banco do Brasil, e ITCP/COPPE/UFRJ. O programa possibilitou a instalação de Incubadoras Sociais (ITCPs) em outras universidades do Brasil e compreende hoje algumas dezenas de incubadoras em quase todas as unidades da Federação, organizadas em duas frentes: a Rede de ITCP's e a Fundação Unitrabalho.

Em sua obra intitulada “Introdução à Economia Solidária”, Paul Singer (2002) descreve as ITCPs como componentes da economia solidária:

As ITCPs são multidisciplinares, integradas por professores, alunos de graduação e pós-graduação e funcionários, pertencentes às mais diferentes áreas do saber. Elas atendem grupos comunitários que desejam trabalhar e produzir em conjunto, dando-lhes formação em cooperativismo e economia solidária e apoio técnico, logístico e jurídico para que possam viabilizar seus empreendimentos autogestionários. Desde 1999, as ITCPs constituem uma rede, que se reúne periodicamente para trocar experiências, aprimorar a metodologia de incubação e se posicionar dentro do movimento nacional de economia solidária. No mesmo ano, a rede se filiou à Fundação Unitrabalho, que reúne mais de 80 universidades e presta serviços, nas mais diferentes áreas, ao movimento operário. A Unitrabalho desenvolve desde 1997 um programa de estudos e pesquisas sobre economia solidária. Um crescente número de núcleos da Unitrabalho em universidades acompanha e assiste às cooperativas, numa atividade que, em muitos aspectos, se assemelha aos das ITCPs. (p.123).

Em 17 de novembro de 2010, sob o Decreto n. 7.357, estabeleceu-se que o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC) fosse implementado de forma integrada pelos diversos órgãos do Governo Federal, responsáveis pela execução de ações voltadas à geração de trabalho e renda, por meio de ações de economia solidária.

Para os efeitos desse decreto, entende-se por:

I - empreendimentos econômicos solidários: organizações de caráter associativo que realizam atividades econômicas, cujos participantes sejam trabalhadores do meio urbano ou rural e exerçam democraticamente a gestão das atividades e a alocação dos resultados;

II - incubação de empreendimentos econômicos solidários: conjunto de atividades sistemáticas de formação e assessoria, que abrange desde o surgimento até a conquista de autonomia organizativa e viabilidade econômica dos empreendimentos econômicos solidários; e

III - incubadoras de cooperativas populares: organizações que desenvolvem as ações de incubação de empreendimentos econômicos solidários e atuam como espaços de estudos, pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas para a organização do trabalho, com foco na autogestão.

Conforme o Art. 2º. o PRONINC tem por finalidade o fortalecimento dos processos de incubação de empreendimentos econômicos solidários e buscará atingir os seguintes objetivos:

I - geração de trabalho e renda, a partir da organização do trabalho, com foco na autogestão e dentro dos princípios de autonomia dos empreendimentos econômicos solidários;

II - construção de referencial conceitual e metodológico acerca de processos de incubação e de acompanhamento de empreendimentos econômicos solidários pós-incubação;

III - articulação e integração de políticas públicas e outras iniciativas para a promoção do desenvolvimento local e regional;

IV - desenvolvimento de novas metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários, articuladas a processos de desenvolvimento local ou territorial;

V - formação de discentes universitários em economia solidária; e

VI - criação de disciplinas, cursos, estágios e outras ações para a disseminação da economia solidária nas instituições de ensino superior.

O objetivo principal do PRONINC é utilizar o conhecimento e a capacidade existentes nas universidades para a constituição de empreendimentos cooperativos que gerem trabalho e renda. As universidades envolvem-se com o PRONINC de duas formas: promovendo atividades de apoio à formação e ao desenvolvimento de cooperativas ou de associações produtivas, principalmente a partir de ITCPs; e/ou realizando pesquisas que visem a produzir conhecimentos relevantes para a consolidação da metodologia de incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).

As universidades comumente alocam as incubadoras como programa de extensão acadêmica, abertas a pesquisas universitárias, podendo assim fixar carga horária de servidores, tanto professores quanto técnicos administrativos, além de abrir vagas para estagiários, bolsistas e voluntários internos e externos à universidade. O programa pode também receber apoio da sociedade civil, empresas privadas e instituições públicas.

Sobre as parcerias e alianças estratégicas entre os setores, Fischer (2002) apresenta o conceito da trissetorialidade, uma proposta de colaboração entre Estado, mercado e terceiro setor, com definição de critérios, como o tipo e formatos de atuação, responsabilidades legais e administrativas de cada parceiro, e origem do capital. As organizações híbridas, contendo atributos de mais de um setor, também podem estar presentes nessa parceria.

Fischer (2002) ainda salienta que os apoios não se restringem apenas a auxílios financeiros, podendo muitas vezes o conhecimento em áreas específicas, como experiência em gestão, planejamento, disseminação de valores e ideias, auxiliar no desenvolvimento dessas instituições, independentemente do valor econômico e porte da empresa, gerando aprendizagem para todas as partes que constituem a parceria.

Cada vez mais, as ações sociais no Brasil não estão somente sendo criadas e geridas por instituições públicas, mas também pelas parcerias que discordam da ideologia paternalista e interesses político-ideológicos. Nesse sentido, é fundamental para a expansão de políticas públicas no âmbito nacional o fortalecimento do movimento que envolve os esforços de organizações da sociedade civil, empresas privadas e governos municipais e estaduais, para potencializar estratégias de geração de trabalho associado e de cooperação em atividades de produção, comercialização e consumo, articuladas a processos sustentáveis e solidários de desenvolvimento local, como no caso dos empreendimentos econômicos solidários.

2.6 Empreendimentos econômicos solidários

Empreendimentos econômicos solidários (EES) são organizações que almejam objetivos além do econômico e visam equilíbrio entre fatores sociais, políticos, culturais e econômicos (FRANÇA FILHO, 2008), orientando a condução para um empreendimento de gestão democrática e autônoma, denominando-se um empreendimento autogestionário.

Os empreendimentos econômicos solidários possuem um propósito além do financeiro, relacionado ao desenvolvimento local, garantia de direitos e ordem pública. O empreendedor

precisa estar ciente da visão solidária, coletiva e autogestionária que necessita possuir para obter êxito nos objetivos do empreendimento.

Para as empresas privadas tradicionais, as dimensões sociais, políticas e culturais dependem da dimensão econômica mercantil; já para os empreendimentos econômicos solidários, ocorre o oposto, segundo França Filho (2004):

[...] na economia solidária é o econômico (redefinido), ou melhor, são as atividades de natureza econômica que estão a serviço dos objetivos sociais ou políticos da organização. Isso porque a lógica da acumulação privada não faz sentido nos empreendimentos que se definem antes de tudo como coletivos concretos, e que buscam acima de tudo a realização de finalidades públicas. Aqui, o caráter público da ação organizacional diz respeito ao fato dos empreendimentos buscarem, em última instância, a solução de problemas reais que afetam a vida das pessoas na organização ou em torno dela. Esses problemas podem envolver questões ambientais ou a própria condição de vida social, relacionando-se a questões como moradia, educação, acesso a renda etc. (p. 15).

Para qualquer tipo de empreendimento, o empreendedor necessita conduzir a organização e a gestão dos fatores produtivos, humanos e materiais dessas organizações, com vistas à realização das suas metas. No caso dos empreendimentos associativos, isso equivale, primordialmente, a saber respeitar as características e explorar as virtudes da comunidade de trabalho, núcleo vital dos empreendimentos, potencializando as forças geradas pela união dos membros, ou seja, valer-se do fato de que um elemento comunitário, de ação e gestão conjunta, cooperativa e solidária, apresente efeitos concretos e tangíveis, assim como resultados da operação econômica (GAIGER, 2008).

Descrito no 1º Plano Nacional de Economia Solidária (2014), empreendimentos econômicos solidários são organizações coletivas, suprafamiliares, cujos partícipes ou sócios (as) são trabalhadores (as) dos meios urbano e rural que desempenham coletivamente a gestão das atividades, compreendendo também empreendimentos em processo de implantação, com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real ao registro legal e com distribuição igualitária dos resultados (SENAES, 2006).

Os empreendimentos de economia solidária geralmente são constituídos a partir da necessidade de resolução de alguma dificuldade ou necessidade do cotidiano, partindo de novas oportunidades, e encontram novas formas de relacionamento com a sociedade, trabalho e ambiente.

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) consideram a economia solidária um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver.

Apoiar-se em ferramentas de gestão é um dos grandes desafios aos empreendimentos econômicos solidários, pois devem ser consideradas as especificidades de valores e culturas próprias, além da adesão a certas diretrizes de uma economia de mercado, já que seus produtos e serviços fazem parte do mesmo mercado, o que as obriga a alcançarem níveis de efetividade similares.

2.7 Economia solidária

O conceito de economia solidária é atual, ainda sem um forte consenso devido a vários grupos de discussão. Tem um perfil reativo da classe trabalhadora ao sistema capitalista, principalmente àqueles participantes de organizações coletivas de trabalho, como o cooperativismo. É uma alternativa real à crescente crise econômica e ao desemprego, ou apenas uma bandeira de luta contra o atual sistema econômico capitalista, apesar da crise de solidariedade ou integração entre a sociedade.

A economia solidária pode ser considerada um movimento social surgido no Brasil na década de 1990. Para o professor Paul Singer (2002, p. 24), as práticas econômico-solidárias surgiram anos depois do advento do capitalismo industrial, em resposta às dificuldades vividas pelos trabalhadores artesãos, provocadas pela conhecida substituição do homem pela máquina.

Embora os termos “Economia solidária” e “Terceiro setor” tratem de empreendimentos privados de interesse público, eles não são sinônimos e pertencem a universos semânticos distintos. O Terceiro setor é uma expressão tipicamente norte-americana e parte da ideia de filantropia, como é próprio da tradição anglo-saxônica, orientando-se para uma questão de ajustamento do sistema na sua capacidade de satisfazer necessidades sociais. Assim como o termo “Economia Social”, a Economia solidária possui raízes europeias e surge a partir de uma problemática histórica na própria origem da ideia de Estado social; ela provoca um debate sobre as possibilidades de cooperação econômica e as formas de noção de economia solidária sugerem formas de ação pública, mais tarde incorporadas pela instituição do Estado-Providência (FRANÇA FILHO, 2004).

A Economia solidária é uma alternativa de geração de trabalho e renda a partir dos princípios do trabalho coletivo, meios de produção e desenvolvimento local, para realização de atividades de produção de bens e serviços, comercialização e finanças. De acordo com a ITCP/UNIVALI (2015), a Economia solidária possui as seguintes características, utilizadas como princípios metodológicos centrais:

- Cooperação: interesses e objetivos comuns, propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária;
- Autogestão: a gestão é realizada em conjunto e todas as decisões são discutidas e acordadas. Os apoios externos, de assistência técnica e gerencial, de capacitação e assessoria, não devem substituir o protagonismo dos participantes;
- Solidariedade: relação baseada no respeito mútuo, no respeito com a comunidade local, com os outros movimentos sociais; na preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras, entre outras formas de relação;
- Viabilidade Econômica: é uma das principais motivações da agregação de esforços e recursos pessoais para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo, sempre considerando os aspectos culturais, ambientais e sociais.

As iniciativas de organizações coletivas para superar a exclusão social unem duas expressões raramente associadas ou historicamente dissociadas, que na Economia Solidária se incorporam: a viabilidade econômica e a solidariedade (FRANÇA FILHO, 2004).

Por se tratar de iniciativas solidárias e coletivas de organização do trabalho, não há como analisá-las unicamente sob a ótica da racionalidade econômica. Dentro da visão capitalista, a concorrência de mercado, segundo Singer (2002), tem dois pontos positivos, pois ela permite a escolha do produto pelo menor preço e melhor atendimento através da estrutura que a empresa possui. No entanto, a oportunidade de escolha é dos consumidores com alto poder aquisitivo, enquanto os pobres continuarão gastando suas economias para subsidiar a sua sobrevivência.

Por isso, Singer (2002) afirma que “os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras” (p. 9). O autor aponta que o problema é anterior à concorrência de mercado, pois a desigualdade existe e é fortalecida pelo capitalismo, que apresenta a polarização entre ganhadores e perdedores. Sendo assim, para haver uma

sociedade igualitária, seria preciso que a economia fosse solidária ao invés de competitiva, cooperando e não competindo.

De acordo com CRUZ (2004), o principal objetivo das Redes de Economia Solidária é dispor de maneira solidária e ecológica as cadeias produtivas, produzindo nas redes tudo o que elas ainda consomem no mercado de trabalho capitalista como produtos finais, insumos e serviços. Desta forma, garantirá condições econômicas para o exercício das liberdades públicas e privadas eticamente exercidas, gerando novos postos de trabalho e distribuindo renda, com a organização de novos empreendimentos econômicos para satisfazer as demandas das redes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, que procura verificar se os conhecimentos transmitidos em programas de capacitação oferecidos por uma incubadora contribuem para o aperfeiçoamento da gestão nos empreendimentos participantes, adotou-se a postura epistemológica que privilegia o entendimento dos sujeitos pesquisados acerca dos eventos organizacionais estudados, assumindo, como pressuposto, a necessidade de capturar os dados e submetê-los a interpretações que permitam identificar seu significado.

3.1 Modelagem do processo de investigação

O delineamento metodológico de uma pesquisa consiste na modelagem do processo de investigação que será realizado, partindo da declaração de qual postura epistemológica é adotada, descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados, e indica como os resultados finais serão apresentados em um documento padrão (CRESWELL, 2003). A importância de se desenhar, ainda no projeto, esse delineamento metodológico está em assegurar que os métodos e técnicas escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, à pergunta de pesquisa que originou a investigação. (YIN, 2005).

A abordagem escolhida foi a de estudo qualitativo, empregando o método exploratório-descritivo, o qual proporciona maior familiaridade com a situação organizacional pesquisada, porque explicita e descreve os eventos que a constituem e que podem responder as questões que originaram a pesquisa.

O caráter exploratório determinou a necessidade de se realizar um levantamento bibliográfico preliminar sobre os temas, os quais permitiram construir o referencial teórico-conceitual que deu suporte ao trabalho de campo, como o processo de aprendizagem organizacional, incubadoras de empresas, incubadoras sociais, empreendimentos econômicos solidários e economia solidária. O caráter descritivo da pesquisa refere-se à necessidade de captar e apresentar as características das organizações estudadas, dos seus modelos de gestão e dos gestores participantes dos eventos oferecidos pela incubadora, a partir da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Pozzebon e Freitas (1998) reconhecem o potencial dos estudos qualitativos para exploração de dados e descoberta de resultados com maior riqueza e mais próximos da realidade que se quer compreender, sobretudo no que diz respeito às possibilidades de os resultados contribuírem para a geração de teorias.

Por outro lado, muitas vezes são questionados sobre sua validade, em termos de confiabilidade dos resultados e limitações da capacidade de generalização de suas conclusões. Essas críticas podem ocorrer em decorrência de a perspectiva qualitativa aceitar a subjetividade, tanto dos sujeitos informantes quanto do pesquisador, no processo de construção do conhecimento. Para tanto, esta pesquisa valeu-se de diferentes fontes de coleta de dados e modo de análise e interpretação de dados com base em autores consolidados, assim como a utilização de um *software* para balizar os resultados.

O quadro a seguir apresenta uma síntese da estrutura desenvolvida nesta pesquisa:

Quadro 2: Estrutura de Referência desta Pesquisa Qualitativa

Estratégia de pesquisa	ESTUDO DE CASO	Utilizados como estratégias de investigação que estabelecem direções específicas para os procedimentos em um projeto de pesquisa. Eles influenciam diretamente a técnica de coleta de dados a ser utilizada.
Estratégia da coleta de dados	TRIANGULAÇÃO	Conjunto de instrumentos específicos de coleta. A escolha dos métodos a serem utilizados relaciona-se às características e interferem nos resultados das pesquisas.
Modo de análise e interpretação dos dados	CODIFICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO	São as diferentes abordagens utilizadas para identificar, analisar e interpretar os dados coletados.

Fonte: Elaborado pela autora

A estratégia de pesquisa fornece a base conceitual do estudo e a estratégia de coleta de dados; o modo de análise são as dimensões de campo, que operacionalizam a postura escolhida. A seguir, serão apresentadas detalhadamente as referências desta pesquisa.

3.2 O estudo de caso

Diversos métodos de pesquisa podem ser utilizados como estratégias de investigação que balizam os procedimentos em um projeto de pesquisa. Eles influenciam diretamente a adoção de determinadas técnicas para coletar, interpretar e analisar os dados. Alguns exemplos de estratégia de pesquisa utilizadas em abordagens qualitativas são: estudo de caso, pesquisa-ação, etnografia e *grounded theory* (MYERS, 2013).

Para Pozzebon e Freitas (1998), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa qualitativa muito utilizada, a qual examina um fenômeno em seu ambiente natural e possibilita aplicação de diversos métodos de coleta de dados. Possui caráter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação, apresentando resultados de pesquisa pouco previsíveis, por exemplo as fronteiras do fenômeno, que não são evidentes.

Nos estudos de caso, não existe uma definição clara, *a priori*, de quais serão as variáveis de interesse e de como elas serão medidas. As variáveis serão delineadas no decorrer da pesquisa, com a observação de variáveis dependentes e independentes em seu ambiente natural (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Os resultados das pesquisas que utilizam métodos qualitativos, como o estudo de caso, dependem fortemente do poder de integração do pesquisador ao ambiente da situação pesquisada, de sua habilidade na seleção do local, da interação com os sujeitos, de como emprega as técnicas de coleta de dados, bem como de sua flexibilidade e destreza para introduzir mudanças no desenho de pesquisa sempre que as condições do trabalho de campo indicarem que são necessárias e oportunas. (YIN, 2005).

Yin (2005) aponta que a estratégia metodológica do estudo de caso é muito adequada aos estudos qualitativos, principalmente quando o problema de pesquisa deve responder a questões do tipo “como” e “porque”. E também se, adicionalmente, o pesquisador tiver pouco controle sobre os eventos que são objetos da investigação, por exemplo quando os fenômenos acontecem no contexto da vida real.

Ainda sobre os estudos de caso, Stake (2005) apresenta três tipologias, divididas de acordo com a finalidade. O estudo de caso intrínseco é utilizado para descrever um caso em particular e suas conclusões não interferem em outros elementos. De outro modo, o estudo de caso instrumental

verifica-se quando o interesse pelo caso poderá afetar outros elementos e facilitar a compreensão de um fenômeno maior. Já o estudo de caso coletivo é aquele em que o pesquisador estuda vários casos para investigar um determinado fenômeno.

Para esta pesquisa, optou-se pelo método do estudo de caso instrumental, visto que ele enfoca os atores sociais, gestores de empreendimentos solidários no contexto da vida real, como os participantes dos programas de capacitação da ITCP/UNIVALI. Verificou-se se ocorre um processo de aprendizagem organizacional, isto é, se tais atores absorvem os conteúdos dos programas, transmitem os conhecimentos para suas organizações e possibilitam o aperfeiçoamento das práticas de gestão de seus empreendimentos.

A maior parte dos estudos sobre aprendizagem organizacional é realizada em empresas de grande porte que empregam modelos tradicionais de gestão. Este estudo procurou aplicar as teorias produzidas sobre aprendizagem organizacional em uma organização diferente de empresas tradicionais, pois se trata de uma incubadora de empreendimentos solidários que oferece aos participantes oficinas, as quais visam capacitá-los em aspectos gerenciais, tais como liderança, gestão financeira, gestão de pessoas, marketing e comercialização.

Para o trabalho de campo deste estudo, foi eleita a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Vale do Itajaí (ITCP/UNIVALI), cadastrada no Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC) e localizada no Estado de Santa Catarina, o mesmo de origem da pesquisadora.

A seleção de um caso a ser estudado não tem por objetivo compreender outros casos, apenas o próprio caso. Logo, essa estratégia de estudo não é uma investigação baseada em amostragem e critérios probabilísticos e não se relaciona com a escolha de uma amostra (STAKE, 2005).

A partir do levantamento de dados utilizando *sites* de instituições como Proninc (Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares) e CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), identificaram-se três incubadoras de empreendimentos sociais atuantes no Estado de Santa Catarina: Fundação Universidade de Blumenau (FURB), Universidade de Chapecó (UNOCHAPECÓ) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Após uma segunda análise de dados secundários, disponíveis em *sites*, relatórios e outras publicações da Internet, optou-se pela incubadora social da UNIVALI, devido à diversidade de

empreendimentos atendidos, ao perfil dos colaboradores e aos especialistas em diferentes áreas de atuação. Ela apresenta características de maturidade organizacional por deter financiamento para realizar programas estruturados de capacitação, inclusive com cronograma para executá-los durante o ano de 2015, período planejado para o trabalho de campo desta pesquisa.

A pesquisadora apresentou a proposta de seu estudo para os responsáveis pelo projeto da ITCP/UNIVALI – a coordenadora da ITCP, o gerente de Extensão e Cultura e o Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da UNIVALI – os quais a apoiaram, conforme carta de anuência, disponível no anexo A. Essa formalização foi essencial para possibilitar o acesso às oficinas do programa de capacitação, às reuniões de planejamento e aos empreendedores participantes, que se constituíram nos sujeitos da pesquisa, referendando a validade da escolha dessa incubadora como objeto do estudo de caso.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

O estudo de caso tem capacidade de lidar com vários tipos de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Para a coleta de dados desta pesquisa, foi definido o método da triangulação, que diz respeito à combinação de diferentes técnicas de levantamento de dados para a investigação de campo sobre um mesmo fenômeno (CRESWELL, 2003; YIN, 2005). O ponto principal da triangulação é a possibilidade em compensar possíveis limitações de um método, complementando o estudo, enriquecendo a compreensão, permitindo emergir novos ou mais profundos entendimentos (MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 2005; YIN, 2005). O objetivo é escolher fontes de triangulação com diferentes enfoques e pontos fortes distintos, de modo que eles possam se completar.

Crossan *et al* (1999) mostram que, para estudar o processo de aprendizagem organizacional, é relevante entender o contexto do estudo, visto que aspectos cognitivos e comportamentais podem se originar e se mediar por aspectos contextuais; deste modo, neste estudo buscou-se explorar várias fontes. As fontes de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa agregam dados primários e dados secundários: análise de arquivos/documentos, observação de reuniões e oficinas de capacitação e entrevistas com os atores envolvidos.

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental dentro e fora das organizações. A pesquisa documental, segundo Godoy (1995), constitui do “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando novas interpretações complementares” (p. 21). Desta forma, o termo “documento” pode ser entendido de forma ampla, incluindo materiais escritos, numéricos e imagens. Esses documentos constituem uma fonte natural de informações, fornecendo dados sobre o contexto estudado.

As informações documentais legitimam e complementam as evidências advindas de outras fontes (CRESWELL, 2003; YIN, 2005). A pesquisadora teve acesso a documentos da incubadora social, como planejamento anual para 2015, cronograma de trabalho, projetos de pesquisas, avaliações de reuniões, encontros e oficinas, pesquisas do perfil dos incubados, planos de aula das oficinas, relatórios de oficinas e reuniões, listas de presença, e *folders* e sites da própria ITCP e de projetos parceiros. Dos empreendimentos participantes, foram coletados documentos, tais como cronograma e regras de trabalho, anotações e histórico dos empreendimentos, atas de reuniões, e assembleias e estatutos formais.

Os dados primários foram obtidos por meio da observação participante das atividades e eventos criados pela incubadora e entrevistas semiestruturadas dos empreendedores participantes (GIL, 2008). Essa forma de observação, segundo o autor, é apropriada aos estudos qualitativos, sobretudo àqueles de caráter exploratório. Yin (2005) destaca que: “Ao realizar uma visita de campo ao ‘local’ escolhido para o estudo de caso, você está criando a oportunidade de fazer observações diretas.” (p. 119).

Assim, nas observações, pode-se apreender aspectos comportamentais ou condições ambientais relevantes, que servem como fonte de evidências em um estudo de caso. A pesquisadora participou das oficinas tanto no planejamento e organização das oficinas quanto como expectadora e integrante das dinâmicas e atividades propostas pelos ministrantes.

Para a coleta de dados na ITCP, realizaram-se cinco visitas à Incubadora, participou-se de quatro oficinas (fabricação de *ecobags*, gestão de conflitos, finanças solidárias e liderança compartilhada) e três reuniões de trabalho, além de acompanhar 20 empreendedores em uma viagem à cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, ao participarem da Feira Internacional do Cooperativismo, em que expuseram seus produtos e participaram de oficinas.

Já para coletar os dados no empreendimento, efetuaram-se duas visitas às sedes de cada empreendimento. A primeira para uma identificação inicial, a fim de observar, identificar informantes, agendar a coleta e conhecer as ferramentas de gestão dos empreendimentos. Durante a segunda, após as oficinas, realizaram-se duas entrevistas distintas: uma com os participantes das oficinas e outra com o grupo de associados participantes e de não participantes das oficinas, além de empreendidas diversas observações para identificar novos sistemas e procedimentos adotados pelos gestores.

A entrevista é uma ferramenta que permite maior exploração da história da organização, sentimentos, motivações, expectativas, percepções e interpretações da realidade organizacional na perspectiva do interlocutor. Segundo Gil (2008), a entrevista é “[...] uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social.” (p. 117).

A entrevista é uma interação social e o pesquisador deve saber lidar com a própria subjetividade, respeitando, interpretando e não direcionando a subjetividade do interlocutor. Ao mesmo tempo, o pesquisador deve identificar sua subjetividade e equilibrar seu ponto de vista. Três roteiros de entrevistas semiestruturadas distintos foram utilizados, com o objetivo de manter a objetividade e assegurar certa padronização do tipo de dados a serem obtidos: 1- empreendedores participantes das oficinas; 2 - grupo de empreendedores associados, participantes e não participantes das oficinas; 3 - equipe ITCP, formada por coordenadores e colaboradores da Incubadora. Os roteiros foram elaborados de forma flexível, compostos por perguntas abertas que serviram como guias para proporcionar um foco dos temas tratados, buscando a homogeneidade das questões e adaptáveis de acordo com as características e a base de informação dos entrevistados. As questões foram construídas a fim de que o entrevistado respondesse de forma espontânea, muitas vezes por meio de histórias e narrações, facilitando *insights* e expressões subjetivas. Os roteiros estão disponíveis no Apêndice 1.

É muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas no formato definido por Yin (2005) como “forma espontânea”, pois permite indagar sobre os fatos concretos e também obter a opinião e interpretação sobre determinados eventos. Quanto mais o interlocutor auxiliar na interpretação, seu papel se aproximará também ao de um “informante” do que ao de um mero respondente. Informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um

estudo de caso. “Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas – e pode-se iniciar a busca a essas evidências” (YIN, 2005, p. 112).

Quatro integrantes da ITCP/UNIVALI, coordenadores e colaboradores responsáveis pelo planejamento e execução das oficinas, constituíram a amostra de entrevistados vinculados à incubadora. Os quatro empreendimentos solidários participantes da pesquisa foram selecionados pelo critério de participação nas oficinas sobre liderança compartilhada e finanças solidárias oferecidas pela ITCP/UNIVALI, e pela disponibilidade dos seus empreendedores em participar do estudo. Em cada empreendimento, entrevistou-se o associado que havia participado das oficinas e um grupo de associados do empreendimento, que mesclava participantes e não-participantes das oficinas. No total, realizaram-se 12 entrevistas, abrangendo 19 pessoas, sendo quatro participantes da ITCP e 15 de empreendedores de quatro diferentes empreendimentos. As informações sobre os participantes da pesquisa serão detalhadas na apresentação sobre a análise dos dados, Capítulo cinco.

Figura 2: Estratégia de coleta dos dados

Fonte: Elaborado pela autora.

Como complemento das informações, utilizaram-se dados de uma pesquisa realizada pela própria Incubadora para identificar o perfil dos empreendedores e as características dos empreendimentos solidários participantes do processo de incubação da ITCP/UNIVALI. Também foram consideradas algumas conversas informais com os participantes das oficinas

durante os encontros, resultando em informações espontâneas, que serviram como anotações nos diários de campo.

Miles *et al* (2014) reforçam que há muitas razões pelas quais certos dados são mais “fortes” ou válidos, ou mais “fraco” ou menos válido do que outros. O participante pode ser articulado e reflexivo, e gostar de falar sobre os eventos e processos. Ou pode ser conhecedor e próximo ao evento que está sendo questionado. Também as circunstâncias da coleta de dados podem reforçar ou enfraquecer a qualidade dos dados. Por este motivo, a triangulação, utilizando diferentes fontes e método de coleta de dados, tende a aumentar a sua qualidade, pois há variedade de dados para trabalhar e validar.

As entrevistas foram gravadas em formato de áudio digital (MP3), com autorização em meio digital de todos os participantes. Para a análise do conteúdo, todas as entrevistas foram transcritas para o formato de texto.

Na pesquisa qualitativa, segundo Myers (2013), apesar de haver uma nítida diferença entre o método de coleta de dados e a análise dos dados, os dados afetam a análise de uma forma significativa e vice-versa, pois os pressupostos do pesquisador afetam a coleta de dados – e os dados coletados determinam o que será o resultado. Existem diferentes abordagens para coletar, analisar e interpretar dados qualitativos. A linha comum é que todos os modos qualitativos de análise se relacionem, primeiramente, com análise textual, seja verbal ou escrita.

3.4 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

Existem diferentes abordagens utilizadas para identificar, analisar e interpretar os dados coletados (MYERS, 2013). Para serem analisados e interpretados, os dados precisam ser preparados para análise, possibilitando o aprofundamento no entendimento e a interpretação abrangente de seus significados. Segundo Creswell (2003), os pesquisadores precisam conduzir a análise dos dados, orientados pelas estratégias de pesquisa adotadas.

A unidade de análise é a incubadora de empreendimentos sociais denominada Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Vale do Itajaí (ITCP/UNIVALI).

A escolha da unidade de análise acarreta a definição do “caso”, ponto principal para a construção das proposições e das estratégias de coleta e análise dos dados (YIN, 2005).

Os pressupostos para o estudo de caso são:

- As Instituições de Ensino Superior estão desenvolvendo novos métodos e instrumentos para atenderem as necessidades de organizações que apresentam formatos diversos das empresas convencionais, como os Empreendimentos Econômicos Solidários – EES;
- Na gestão desses empreendimentos, há uma especificidade que os distingue das formas de aprendizagem tradicionais; e as incubadoras sociais possuem ferramentas próprias para que ocorra a aprendizagem organizacional nos empreendimentos incubados.

Utilizou-se o modelo conceitual de Miles *et al* (2014) para a análise dos dados, que sugerem a codificação, análise e interpretação dos dados coletados, e incidem em três processos, os quais acontecem em um fluxo contínuo, iniciando na fase de coleta de dados até os resultados da pesquisa, listados a seguir e apresentados na figura 2.

1. A condensação de dados (*data condensation*): processo pelo qual o conteúdo de dados qualitativos – transcrições de entrevistas, notas de campo, observações – é reduzido e organizado em formato de códigos, resumos, descartando dados irrelevantes. Esse é um processo contínuo, que deve iniciar antes e estender após a coleta de dados. O ideal é reduzir as informações, mas não descartar as irrelevantes, mas sim guardá-las para possível utilização, caso haja resultados inesperados e necessidade de re-examinar alguns dados, antes considerados desnecessários.
2. Exibição de dados (*data display*): Miles e Huberman (1994) afirmam que os seres humanos não são muito bons como processadores de grandes quantidades de informação; logo, após a redução dos dados, sugerem uma organização e exibição, sob a forma de tabelas, gráficos, redes e outros formatos gráficos, de forma que o pesquisador possa tomar decisões e tirar conclusões a partir destas informações.
3. Conclusão/verificação (*conclusion drawing and verification*): sua análise deve permitir conclusões iniciais a respeito de seu estudo. Essas conclusões iniciais serão verificadas, ou seja, sua validade será examinada a partir de referências das notas de campo, revisão da literatura,

ou ainda replicando em outro conjunto de dados, observando sua plausibilidade, sua resistência, sua confiabilidade, isto é, sua validade.

Figura 3: Componentes da análise de dados: Modelo Interativo

Fonte: traduzido de Miles *et al* (2014) 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Desde o início da coleta de dados, o pesquisador começa a decidir quais são os significados possíveis, identificando certas regularidades, percebendo a emergência de padrões que possibilitam a geração de explicações, configurações, fluxos casuais e proposições. Ele deve manter essas conclusões com indiferença, conservando a abertura e o ceticismo, embora as conclusões já estejam lá, sem forma. (MILES; HUBERMAN, 1994).

Miles *et al* (2014) sugerem a utilização de *software* específico para pesquisa qualitativa e afirmam que é necessário um bom computador para conduzir esse tipo de pesquisa. Notas de campo manuscritas ou ditadas, junto com gravações de áudio, devem ser convertidas em texto analisável, o qual, em seguida, tem de ser condensado, exibido, e usado para desenhar e verificar conclusões. Desta forma, não perde informações importantes e o acesso aos dados é facilitado, pois estará organizado.

Os dados coletados nesta pesquisa passaram, inicialmente, por um processo de organização, em que ideias similares e diferentes foram reagrupadas, permitindo uma visão global sobre o

pensamento individual e coletivo dos membros. Para esta pesquisa, utilizou-se o *software* ATLAS.ti, visando auxiliar na análise e codificação dos dados. Procurou-se utilizar as palavras “vivas”, isto é, aquelas utilizadas pelos participantes, e permanecer o mais próximo possível dos dados reais e expressões coletadas.

O ATLAS.ti consiste em um *software* de análise de dados qualitativos (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*) que permite organizar e analisar diferentes tipos de documentos, como: textos (questionários não estruturados, transcrição de entrevistas, relatórios de observação, documentos, cartas, texto jornalístico ou literário), áudios (de entrevistas, de reuniões, de músicas), imagens (fotos, desenhos, pinturas) e vídeos (filmes, reportagens televisivas).

- O *software* apresenta quatro princípios norteadores da análise, conforme Bandeira de Mello (2006, p. 440):
- visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato do usuário com os dados;
- integração: a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto, a unidade hermenêutica;
- casualidade (*serendipity*): promove a descoberta e os *insights* casualmente, isto é, sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado;
- exploração: a interação entre os diferentes elementos constitutivos do programa promove descoberta *insights*.

Todos os elementos do projeto são compilados em uma Unidade Hermenêutica, podendo agregar vários documentos primários, compostos dos materiais a serem analisados, com o auxílio dos códigos atribuídos a citações, das notas de análise, dos esquemas gráficos e dos comentários, o que gera categorias de análise, interpretação dos dados e conclusões.

O processo realizado com o *software* para definir as categorias de análise, assim como a codificação da pesquisa, será verificado no Capítulo 5, que apresentará a Análise dos Dados e Discussão dos Resultados. O capítulo a seguir apresentará o caso de estudo que define o escopo desta pesquisa, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade do Vale do Itajaí (ITCP/UNIVALI).

4 A INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES - ITCP/UNIVALI

A ITCP/UNIVALI faz parte do Programa Permanente de Extensão Universitária da Universidade do Vale do Itajaí. É responsável pelo processo de incubação de empreendimentos de base social, realizando o mapeamento das comunidades produtivas existentes na região, suas demandas e necessidades de apoio técnico. Apoia a formação de grupos empreendedores, cooperativas, associações e entidades sem fins lucrativos, promovendo a introdução e o desenvolvimento de mecanismos de gestão baseados nos conceitos da economia solidária. Promove a inserção na economia formal de grupos sociais excluídos ou em processo de exclusão, através da organização para o trabalho. Oferece assessoria, consultoria e acompanhamento do desempenho de empreendimentos solidários, por meio da incubação que assegura sua autonomia e independência².

A Incubadora foi criada no ano de 2007, com a iniciativa de articulações de servidores da universidade. Atualmente, a equipe conta, permanentemente, com três professores, com cargas horárias dedicadas ao trabalho na incubadora, que atuam nas áreas da administração, psicologia e comunicação, além de oito bolsistas, estudantes de graduação e pós-graduação. Há, ainda, dois técnicos administrativos, três articuladores, além de parcerias com professores, alunos e atores da comunidade externa, que auxiliam em ações pontuais.

A ITCP incuba empreendimentos considerados solidários e, em decorrência das demandas prospectadas, organiza e articula atividades, como: oficinas, programas de formação, grupos de trabalho e estudos (GTEs), feiras EcoSolidárias e assessorias técnicas. Essas ações servem de base para os grupos de empreendedores desenvolverem-se e se fortalecerem para que, posteriormente, obtenham autonomia suficiente a fim de que o empreendimento torne-se independente do processo de incubação.

A incubadora tem como missão favorecer o desenvolvimento do empreendedorismo autogestionário, oportunizando a inserção de empreendimentos nos mercados locais, regionais e contribuindo para a promoção desses empreendimentos, nos aspectos econômico, social e

² Definição retirada da *homepage* da instituição: <<http://www.UNIVALI.br/ensino/graduacao/cejurps/cursos/direito/direito-itajai/extensao-e-cultura/observatorio-de-politicas-publicas/incubadora-tecnologica-de-cooperativas-populares-da-UNIVALI-itcp/Paginas/default.aspx>> Acesso em 12.01.2016.

ambiental. Ela é sustentada com recursos orçamentários da UNIVALI, bem como financiamentos a fundo perdido, conquistados através de projetos submetidos a entidades de apoio. Na época da realização desta pesquisa, a ITCP contava com recursos financeiros provenientes de projetos aprovados junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Prefeitura de Itajaí/Secretaria Nacional da Economia Solidária (SENAES).

A UNIVALI é uma instituição privada de ensino superior, localizada no litoral centro-norte de Santa Catarina, presente nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Biguaçu, Florianópolis, Piçarras, São José e Tijucas. Atualmente, oferece mais de 50 cursos superiores, em nível de graduação e sequenciais de formação específica, 36 cursos de especialização /aperfeiçoamento, nove mestrados e três doutorados, atendendo mais de 25 mil alunos.

O município de Itajaí adota uma política municipal de estímulo à economia solidária, com conselho atuante e um centro público. O Centro Público de Economia Solidária de Itajaí (CEPESI), criado em 2005, é um local destinado à comercialização, fomento e atividades relacionadas à economia solidária. Trata-se de um amplo espaço, localizado no centro comercial da cidade, próximo a pontos turísticos, em que há um ponto fixo de comercialização de produtos oriundos de empreendimentos solidários, uma espécie de feira permanente, com vitrines para exposição e venda. Também conta com sala de reuniões e local para produção e manuseio de produtos desses empreendimentos. Desde a criação da ITCP/UNIVALI, estabeleceu-se uma parceria entre ela e o CEPESI. Essa aliança intersetorial define uma divisão de responsabilidades: o CEPESI tem a função de acolher, divulgar, mobilizar a economia solidária em Itajaí e a ITCP trabalha como entidade de apoio, prestando assessoria e capacitação dos empreendedores, e fomentando a criação e o desenvolvimento dessa iniciativa.

Além do CEPESI a Incubadora articulou-se com outros parceiros, como o Instituto Marista de Solidariedade, a Cáritas Brasileira, outras prefeituras municipais vizinhas, Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Unochapecó e Rede de ITCPs. Desde o ano de 2009, a ITCP/UNIVALI faz parte do Programa Nacional de Cooperativas Populares (PRONINC), atualmente coordenado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE/SENAES).

Durante o ano de 2012, a equipe da Incubadora decidiu paralisar as atividades para realizar uma reflexão sobre sua identidade organizacional, definir estratégias e objetivos, e planejar ações

consistentes com a missão da ITCP. Uma primeira constatação importante foi que a UNIVALI, como “entidade-mãe”, não era apenas uma instituição municipal, pois detinha uma abrangência regional. Nesse sentido, era responsável por exercer sua função social para atender as necessidades do conjunto da comunidade. Essas reflexões conduziram à decisão de incentivar o empreendedorismo em grupos sociais de baixa renda ou em situação de exclusão econômica de toda a região do vale do Itajaí, adotando os princípios da Economia Solidária. Aproximaram-se, portanto, da rede já existente de empreendimentos solidários e passaram de incubadora social para incubadora tecnológica de cooperativas populares.

A leitura que a equipe da ITCP/UNIVALI fez das práticas de economia solidária resulta em serem regidas pelos valores de autogestão, democracia, cooperação, solidariedade, respeito à natureza, promoção da dignidade e valorização do trabalho humano. É um enfrentamento da exclusão social e da precarização do trabalho, sustentado por formas coletivas de geração de trabalho e renda.

Como metodologias centrais para a formação de seus incubados, a incubadora trabalha com os princípios básicos da economia solidária: cooperação, autogestão, solidariedade e viabilidade econômica, inspirados principalmente na proposta de educação popular de Paulo Freire (2005, 2014) com a construção do conhecimento pautado a partir do diálogo, utilizando exemplos reais e concretos, e valorizando o saber popular.

Com a redefinição da identidade e estratégia da Incubadora, e sua opção em seguir pela economia solidária, verificou-se que tinha condições de oferecer os serviços para um número maior de empreendimentos, compartilhando as ações, oficinas e assessorias, agregando-os em função de suas demandas similares. Identificaram-se as semelhanças, que permitiram dividir os empreendimentos em quatro eixos de atuação, chamados redes de empreendimentos solidários: rede de catadores, rede de comercialização, rede de alimentos orgânicos e rede de articulação das políticas públicas.

Segundo a coordenadora da Incubadora, entende-se o conceito de rede como a agregação de grupos colaborativos e solidários, nos quais a intenção não é trabalhar como uma cadeia de produção, mas sim a partir da prática e experiência de cada empreendimento. As redes de empreendimentos solidários compartilham conhecimentos, constroem autonomia e inclusão

produtiva, e incorporam conceitos e práticas de gestão solidária, comércio justo e viabilidade socioeconômica.

Para a rede de alimentos, a Incubadora oferece assessoria aos empreendimentos e apoio nas feiras da região. A rede de políticas públicas presta apoio aos empreendedores que queiram participar das ações públicas referentes à economia solidária, como participação nos conselhos municipais, no fórum litorâneo de economia solidária, nos conselhos estadual e nacional de economia solidária, e na Frente Parlamentar da Economia Solidária.

A ITCP/UNIVALI auxiliou a estruturar o Fórum Litorâneo de Economia Solidária que atende os municípios da região litorânea: Penha, Piçarras Luiz Alves, Navegantes, Itajaí, Balneário Camboriú, Camboriú, Porto Belo, Itapema e Brusque. Também tem assento no Fórum Municipal de Economia Solidária de Itajaí e acompanha os fóruns municipais de toda a região. Embora a organização dessas reuniões ainda esteja sob a responsabilidade da Incubadora, seu objetivo é o de repassar esse esforço organizativo para os empreendedores, de modo a materializar o princípio da autogestão e estimular a autonomia dos participantes.

As ações das redes de catadores e de comercialização são executadas a partir do apoio obtido com um projeto do CNPq que prevê ações para o fortalecimento das redes, denominado “Fortalecimento da Rede de Cooperativas de Catadores e da Rede de Pontos Fixos de Comercialização na Economia Solidária na região da Foz do Rio Itajaí Açu”. O projeto, executado nos anos de 2014 e 2015, tem realizado uma pesquisa de caracterização do perfil socioeconômico das redes e seus integrantes; programas de formação de empreendedores e gestores mediante a execução de oficinas temáticas; constituição de grupos de trabalho de estudos (GTEs), com reuniões mensais e apoio aos pontos fixos de comercialização. Essas ações visam o fortalecimento do empreendedorismo autogestionário e da articulação de políticas públicas para promover o desenvolvimento local e regional, com ênfase em iniciativas da economia solidária.

O projeto atende 4 cooperativas de catadores de produtos recicláveis e 5 pontos fixos de comercialização, os quais somam, em média, 35 empreendimentos. Os pontos fixos de comercialização são espaços permanentes e/ou pré-estabelecidos, nos quais os produtos desenvolvidos pelos empreendimentos de economia solidária e pela agricultura familiar agroecológica são ofertados, como feiras, estruturas comerciais e centros públicos.

A feira Ecosolidária da UNIVALI é organizada pela ITPC e é um desses pontos fixos de comercialização; ela ocorre dois dias por mês no *campus* da UNIVALI em Itajaí e é reconhecida pelo elevado volume de comercialização e pela visitação não somente da comunidade acadêmica, como também de moradores da cidade e arredores. Muitos empreendimentos propõem-se a participar da feira, pois é bastante organizada, lucrativa e gera muitos contatos. A ITCPC garante a participação na Feira Ecosolidária somente aos empreendimentos que participaram dos programas de formação em economia solidária, que ocorrem uma vez por semestre e em pelo menos três oficinas temáticas, as quais fazem parte do Programa de Capacitação da Incubadora.

Esse Programa de Capacitação para Formação em Economia Solidária, desenvolvido a partir do projeto CNPQ, realizou no ano de 2014 dez oficinas para formação de empreendedores e gestores dos empreendimentos solidários. No final desse mesmo ano, foi realizada uma pesquisa para redefinição dos temas das oficinas e adequação do projeto às necessidades e demandas dos participantes, as quais foram contempladas no planejamento das atividades de 2015.

A escolha dos temas das oficinas provém dos empreendimentos e, algumas vezes, das sugestões da equipe da Incubadora quando identificam alguma demanda importante, além das selecionadas. Algumas oficinas são realizadas conjuntamente por duas redes (por exemplo, rede de comercialização e rede catadores), quando há similaridade de temas. As oficinas geralmente têm uma carga horária de quatro horas, aproveitando-se outro turno do mesmo dia para realizar as reuniões do GTEs ou do Fórum Litorâneo de Economia Solidária.

Nas oficinas, a prioridade é efetuar atividades práticas, apresentar casos que instiguem o empreendedor a refletir e a participar, e nos quais ele identifique sua própria realidade. Evita-se a simples transferência de conhecimentos teóricos sistematizados, para que não seja apenas uma transmissão de conteúdo. São utilizadas técnicas de dinâmica de grupo, e produzidos materiais didáticos sucintos e ilustrados para os participantes manusearem e usarem quando for preciso relembrar algum tópico.

Com o tema da oficina definido, buscam umicineiro/ministrante com conhecimento no assunto e que tenha familiaridade com os preceitos da Economia Solidária. A seleção do ministrante é complexa, pois, além da didática, poucos têm conhecimento técnico nos assuntos

a respeito de incubadora social e economia solidária, como autogestão, cooperação, valorização do saber local, liderança compartilhada. O plano de aula é construído em conjunto com o oficinairo e a equipe da ITCP.

A oficina geralmente acontece em alguma sala de eventos da própria UNIVALI ou no CEPESI. A divulgação é feita pela *fanpage* no *facebook*, por *e-mail* e ligação telefônica ao empreendedor ou gestor de cada empreendimento. Todos os associados dos empreendimentos são convidados e o número de participantes varia de acordo com o interesse pelo tema e a época do ano em que o evento é realizado.

A equipe da ITCP preza pela participação dos empreendedores na maioria das decisões e planejamentos. Também estimula a participação de diferentes membros nas representações internas e externas à Incubadora.

A participação da equipe da Incubadora é fundamental no processo de planejamento e consolidação dos projetos, como o programa de capacitação em que acontecem as oficinas, pois a equipe conhece as demandas, o perfil dos associados e a situação dos empreendimentos. A equipe precisa estar capacitada para desenvolver a sensibilidade necessária ao relacionamento com os incubados, juntamente com as técnicas a serem utilizadas no processo de incubação.

Como desafios, integrantes da equipe sugerem uma formação sobre educação popular em todas as ITCPs, para todos os colaboradores a fim de facilitar a linguagem e a didática dos trabalhos. São diferentes conceitos e siglas, o que dificulta principalmente para os estagiários que anualmente é renovado o quadro de colaboradores estagiários.

Outro desafio levantado pelos membros da equipe é em relação a metodologia de trabalho na oficina, cujo tempo é escasso: em média 8 horas, mas é fruto da demanda dos incubados, pois eles não conseguem prestar atenção por muito tempo, ficam cansados, além de haver dificuldade para se deslocarem, sendo necessário tratar vários assuntos em um só dia. Esta foi uma grande barreira para a aprendizagem.

A Incubadora não trabalha um *feedback* com os participantes das oficinas, a fim de identificar melhorias e alterações no programa de capacitação. A recolha das sugestões acontece durante as assessorias, visitas aos empreendimentos e conversas informais. Segundo integrantes da equipe, os participantes tentam aplicar o que aprenderam no dia-a-dia e, por isso, veem progresso após a participação nos programas de capacitações. A feira aumentou a qualidade e

quantidade de pessoas e produtos, visto melhorarem o atendimento e a apresentação dos produtos.

Ainda nenhum empreendimento foi “desencubado” pela ITCP/UNIVALI. Segundo uma integrante da Incubadora, a média de tempo para “desencubagem” de uma empresa tradicional é de dois anos e estima-se que deve ser muito maior para os empreendimentos solidários, pois falta aos seus empreendedores base de formação cidadã, compreensão dos conceitos sobre economia solidária e de conhecimentos dos instrumentos de gestão.

Para a ITCP, apesar de executarem as duas atividades, a formação em programas de capacitação é mais eficiente que a prestação de serviços de assessoria no local do empreendimento. Além de trabalhar a solidariedade e cooperação entre os grupos através da rede de empreendimentos, a intenção principal não é estar no empreendimento solucionando questões internas e específicas de cada um, mas formar seus associados e gestores para desempenharem com autonomia suas decisões. A atuação em rede permite a troca de experiências, o estabelecimento de alianças e parcerias para aprimorar a gestão dos empreendimentos, bem como o consenso para formularem proposições de políticas públicas que beneficiem o setor.

A estruturação das redes de empreendimentos solidários resultou na integração e colaboração entre os empreendedores e na aproximação destes com o poder público, pois os gestores foram sensibilizados e se envolveram com a economia solidária na maioria dos municípios nos quais a Incubadora presta assessoria. Evidencia-se pelas feiras de economia solidária, reuniões, encontros e capacitações organizados pelos municípios, muitas vezes com o auxílio da ITCP/Univali. Atualmente, a rede está estruturada e sua atuação dos espaços de articulação, mobilização, formação e comercialização tem se fortalecido a cada ano, com a formação de novos grupos e ampliação dos espaços de articulação e mobilização.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados para a pesquisa, com o objetivo de discutir se os conhecimentos em práticas de gestão oferecidos no programa de capacitação da ITCP/UNIVALI foram absorvidos pelos participantes e utilizados em práticas de gestão nos empreendimentos solidários incubados.

Para tanto, foram empregados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos empreendedores e gestores dos empreendimentos participantes, e aos organizadores do programa de capacitação da incubadora. Adicionalmente, observou-se a participação de empreendedores nas oficinas de capacitação, nas reuniões e nos encontros realizados em feiras e eventos, os quais faziam parte da amostra pesquisada; verificou-se, ainda, de modo estruturado, atividades rotineiras durante a visitação aos empreendimentos.

Também se obtiveram informações de uma pesquisa realizada pela própria Incubadora para identificar o perfil dos empreendedores e as características dos empreendimentos solidários participantes do processo de incubação da ITCP/UNIVALI. Como a autora contribuiu com as atividades de tabulação e análise dos dados primários dessa pesquisa, foi autorizada a utilizar seus resultados para auxiliar na descrição do perfil da população objeto de estudo desta tese. Além disto, conseguiram-se informações complementares mediante a análise de documentos disponibilizados pela Incubadora, como o planejamento de atividades e os roteiros das oficinas; e, de documentos dos próprios empreendimentos estudados, como *sites*, *folders*, atas de reuniões, estatutos e anotações.

5.1 Perfil demográfico e socioeconômico dos integrantes

Está em execução na ITCP/UNIVALI uma pesquisa sobre o perfil demográfico e socioeconômico dos integrantes dos empreendimentos incubados. O planejamento, elaboração das questões e coleta de dados foi executada pela equipe da ITCP durante o segundo semestre de 2014. Os dados coletados foram tabulados e analisados no primeiro e segundo semestre de 2015, mas até o final deste estudo, a equipe da Incubadora não havia publicado os resultados oficiais.

A pesquisadora obteve os dados brutos da pesquisa, auxiliou na organização, tabulação e análise dos dados coletados, o que lhe permitiu utilizá-los para delinear o perfil da população que foi objeto de estudo desta tese.

Todos os empreendedores participantes das reuniões e oficinas realizadas nos meses de agosto e setembro de 2014 responderam à pesquisa da Incubadora. Voluntários e integrantes da ITCP elaboraram o questionário, que contém 56 perguntas, e foi respondido pelos participantes nos computadores da própria ITCP com o auxílio da equipe. Foram 193 respondentes, sendo 144 deles pertencentes aos 35 empreendimentos de produção artesanal e 49 vinculados às 4 cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos.

De acordo com os dados coletados, 94% dos participantes dos empreendimentos incubados são brasileiros e 60% são catarinenses. Há também empreendedores argentinos, chilenos e haitianos. Os estados do Rio Grande do Sul e Paraná são os locais com maior procedência após o estado de Santa Catarina.

Com relação ao gênero/sexo, a maioria (75%) são mulheres, consideram-se brancos (59%) e católicos (53%). Sobre o estado civil, 46% dos respondentes são casados ou vivem em união estável e moram com o (a) companheiro (a). Os solteiros, viúvos e separados ou divorciados somam 31%; 13% e 10% respectivamente. Do total, 63% possuem casa própria e 37% residem em casa alugada ou cedida. O material predominante utilizado nas paredes de 80% das casas foi alvenaria e 93% das residências são localizadas na zona urbana. Justifica-se o elevado percentual de moradores na zona urbana, devido às características da região do Vale do Itajaí, predominantemente urbana e litorânea, ou seja, composta por municípios com praia e pouca extensão rural.

A faixa etária dominante é a de 42 a 49 anos, com 24% do total. Chama a atenção que muitos participantes com idade abaixo de 25 anos, no qual somam 14%, são filhos ou parentes de outros participantes e trabalham no empreendimento com os pais ou parentes. A seguir, apresenta-se a distribuição percentual por grupos etários.

Gráfico 1: percentual da faixa etária dos participantes

Sobre o nível de escolaridade, 2% dos participantes não concluíram o Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série, mas sabem ler e escrever. Concluíram o Ensino Fundamental I 26% dos participantes e 30% finalizaram o Ensino Fundamental II. Já concluintes do Ensino Médio representam 24% da população, enquanto 14% terminaram o ensino superior e 4% possuem pós-graduação. O nível de escolaridade médio é alto, mas há diferença entre os participantes das cooperativas de reciclagem, cuja maioria apresenta escolaridade até a 8ª série, com os participantes das associações de artesãos, os quais apresentam a maioria dos que concluíram os ensinos médio e superior. Além disso, todos os respondentes que cursaram alguma especialização são artesãos.

Dentre os participantes que concluíram os estudos até a 8ª série, todos estudaram em escolas públicas; 90% dos participantes que concluíram o ensino médio, superior ou especialização frequentaram escolas privadas, ou estudaram em escolas privadas na maior parte de sua vida estudantil. Ressalta-se que, na região do Vale do Itajaí, o primeiro e único curso de graduação ofertado por uma instituição pública é o de engenharia elétrica, e de pós-graduação, em ciências marinhas aplicadas ao ensino; ambos iniciaram no ano de 2014 e são ofertados pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Outros cursos de graduação e pós-graduação são oferecidos somente por instituições privadas ou comunitárias. Isto justifica o motivo dos indivíduos que cursaram graduação e pós-graduação frequentaram os cursos das instituições privadas oferecidos na região.

Há uma relação direta entre a renda mensal familiar e o nível de escolaridade. As pessoas com mais elevada escolaridade apresentam também as mais altas rendas familiares. O conceito de renda mensal familiar empregado pela pesquisa do ITCP foi a somatória de rendimentos de todos os integrantes da residência, considerando-se o salário mínimo da época: R\$ 724,00.

Outra relação a ser feita sobre a renda familiar mensal é com o trabalho do participante. Ao serem questionados se executam algum outro tipo de trabalho além daquele que realizam na associação de que participam, 42% afirmam que trabalham em outra atividade, simultaneamente. Destes, grande parte das pessoas que recebe até cinco salários mínimos dedica-se a atividades informais, como aulas particulares, pintura, costura, serviços gerais e vendas como ambulante. A maior parcela dos integrantes que recebem acima de cinco salários mínimos dedica-se, também, as atividades formais em empresas comerciais, no serviço público e na rede de hotelaria.

Os participantes que não trabalham em outro local além do próprio empreendimento solidário somam 58% do total de respondentes. Destes, 76% recebem até dois salários mínimos de renda familiar mensal, com participação econômica de outra pessoa como cônjuge, pais ou filhos.

A respeito da motivação em participar ou criar um empreendimento solidário, 81% dos indivíduos manifestaram, como principal fator motivador, a oportunidade de comercialização. A obtenção de maiores ganhos em um empreendimento associativo, fonte complementar de renda ou uma alternativa ao desemprego são outras motivações apontadas, mas solucionadas com a oportunidade de comercialização de forma ordenada e cooperada.

Além das feiras promovidas e organizadas pela ITCP e parceiros, outra forma de comercialização acontece a partir dos relacionamentos criados na rede de empreendedores, encontros nas reuniões, participação nos programas de formação e capacitação, assim como nas redes de articulação.

Sobre a participação na gestão empreendimento, 89% afirmaram participar das reuniões e assembleias da associação/cooperativa, e 66% tem conhecimento do estatuto/regimento interno. Participam de algum fórum, rede de articulação ou representação 23% do total de respondentes. Citaram o Fórum Litorâneo de Economia Solidária, a Rede de Cooperativa de Catadores, os Conselhos Municipais de Economia Solidária e a Federação Catarinense de Artesanato.

Em todas as oficinas do programa de capacitação, são lembrados os princípios da economia solidária e utilizados como exemplos práticos nas vivências. Conforme apresentados no referencial teórico, os princípios são: cooperação, autogestão, solidariedade e viabilidade econômica. Ao serem questionados sobre os princípios da economia solidárias, 63% responderam que os conheciam. Em formato de resposta aberta, perguntou-se, dentre os

princípios da economia solidária, qual era o mais importante. Além dos quatro apresentados, outras características foram citadas: sustentabilidade, valorização do trabalho, “uma economia diferente”, qualificação, cursos e encontros, possibilidade de “abrir a mente”, comércio justo, “não visa o lucro”.

Como principais desafios do empreendimento, os mais citados foram: a geração de renda ou obtenção de maiores ganhos para os (as) sócios (as); a integração ao grupo/coletivo; a autogestão e o exercício da democracia.

Sintetizando as respostas da população pesquisada, tem-se que:

Quadro 3: Síntese do perfil da população da pesquisa da ITCP

DEMOGRAFIA	Total de respondentes	193
	Sexo feminino	75%
	Casado/união estável	46%
	Média de filhos	2
	Casa própria	63%
	Média de idade	42 a 49 anos
	Residentes em zona urbana	93%
EDUCAÇÃO	1ª a 4ª série incompleta	2%
	1ª a 4ª série concluída	26%
	5ª a 8ª série concluída	30%
	Ensino médio concluído	24%
	Ensino superior concluído	14%
	Pós-graduação	4%
TRABALHO E RENDA	Média mensal familiar	1 a 2 salários mínimos
	Dedica-se também a outro trabalho	58%
	Oportunidade de comercialização como principal motivação para participar do empreendimento solidário	81%
	Principais desafios do empreendimento	Viabilidade econômica, Cooperação, Autogestão

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados obtidos na pesquisa ITCP/UNIVALI serão retomados nos próximos tópicos, quando poderão ser relacionados com os dados específicos dos empreendedores pesquisados para a elaboração desta tese.

5.2 Perfil dos entrevistados

Após apresentar o perfil da população estudada, será apresentado o perfil da amostra. Conforme indicado no capítulo referente à metodologia, para a coleta dos dados primários desta pesquisa realizaram-se 12 entrevistas com empreendedores participantes e integrantes da ITCP/UNVALI, para verificar se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos pela incubadora aos empreendimentos são aplicados em práticas de gestão.

Utilizaram-se três roteiros de entrevistas³, sendo um deles apropriado para entrevistar membros da equipe da ITCP, outro empregado com os empreendedores participantes das oficinas e o terceiro para realizar uma entrevista em grupo, com os integrantes dos empreendimentos solidários, participantes ou não das oficinas. Também foram coletados dados nas observações de reuniões e oficinas, e análise de documentos da incubadora e empreendimentos solidários.

No total, foram entrevistadas 19 pessoas, sendo quatro participantes da equipe da ITCP e 15 empreendedores de 4 diferentes empreendimentos, aqui identificados como empreendimentos A, B, C e D. Não serão divulgados seus nomes a fim de preservar a identidade e ponto de vista dos empreendedores entrevistados.

A seguir, apresenta-se um resumo do perfil dos representantes dos empreendimentos.

³ Os roteiros das entrevistas estão disponíveis no Apêndice 1.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

ID*	Idade	Sexo	Escolaridade	Função	Profissão
A1	65	Masculino	Superior completo	Vice-presidente	Artesão
A2	55	Feminino	Ensino Fundamental II	Associado	Artesã
A3	50	Feminino	Ensino Médio completo	Associado	Outro trabalho
A4	45	Feminino	Ensino Médio completo	Associado	Outro trabalho
B1	43	Feminino	Ensino Fundamental II	Associado	Artesã
B2	48	Masculino	Ensino Fundamental I	Associado	Outro trabalho
B3	41	Feminino	Ensino Médio completo	Secretária	Artesã
C1	33	Feminino	Ensino Médio completo	Associado	Outro trabalho
C2	38	Feminino	Ensino Médio completo	Secretária	Outro trabalho
C3	46	Feminino	Ensino Médio completo	Associado	Outro trabalho
C4	52	Feminino	Ensino Médio completo	Presidente	Artesã
D1	60	Masculino	Ensino Fundamental I	Conselho fiscal	Catador
D2	35	Feminino	Ensino Fundamental I	Tesoureira	Catador
D3	18	Feminino	Ensino Fundamental II	Associado	Catador
D4	50	Feminino	Ensino Fundamental II	Presidente	Catador

*Identificação. Letra: identificação do empreendimento. Número: identificação do entrevistado.

Fonte: Elaborado pela autora

A escolha dos entrevistados dependeu da disponibilidade de tempo e interesse dos empreendedores e, por isso, não foram definidos pelo perfil ou característica, mas sim pela participação nas oficinas da Incubadora. Entretanto, as características do perfil dos entrevistados foram muito semelhantes às do perfil da população respondente da pesquisa do ITCP, indicadas na sessão anterior.

A seguir, apresenta-se um comparativo das respostas das duas pesquisas nos quesitos gênero/sexo, média de idade, escolaridade e ocupação:

Quadro 4: comparativo entre as sínteses do perfil da população e amostra

Características		Entrevistados	Participantes oficinas 2014
DEMOGRAFIA	Total de respondentes	15	193
	Sexo feminino	80%	75%
	Média de idade	45,2 anos	40 a 49 anos
EDUCAÇÃO	Ensino Fundamental I incompleto	-	2%
	Ensino Fundamental I concluído	20%	26%
	Ensino Fundamental II	27%	30%
	Ensino Médio concluído	46%	24%
	Ensino Superior concluído	7%	14%
	Pós-graduação	-	4%
	Possui outro trabalho	40%	58%

Fonte: elaborado pela autora

Foram realizadas aproximadamente 8 horas de entrevistas, gravadas em formato de áudio digital (MP3), com autorização em meio digital de todos os participantes. Para a análise do conteúdo, todas as entrevistas foram transcritas para formato de texto, convertidas para extensão *.pdf* e adicionadas no *software* ATLAS.ti. Também foram inseridos documentos como estatutos, *folders*, fotografias, cartazes, planos de aula e diária de campo e observação. Embora os dados tenham sido analisados separadamente, já que são oriundos de diferentes fontes, foram armazenados em uma mesma unidade no ATLAS.ti, o que permitiu à pesquisadora estruturar, reduzir, categorizar, ordenar e definir experiências e observações a respeito da pesquisa.

A tabela a seguir apresenta a quantidade de entrevistados por grupo e a duração média e total das entrevistas.

Tabela 2: Informações sobre as entrevistas

Grupo	Entrevistados	Duração total	Duração média
Empreendimento A	4	01h13'37"	18'34"
Empreendimento B	3	45'03"	15'01"
Empreendimento C	4	01h30'02"	22'55"
Empreendimento D	4	01h46'06"	26'51"
ITCP/UNIVALI	4	02h21'50"	35'37"

Fonte: Elaborado pela autora

Orientadas por um protocolo de pesquisa para guiar o processo de coleta dos dados, as entrevistas incorporaram os conceitos referencial teórico e da pesquisa documental realizada antes das entrevistas. As questões apresentadas aos empreendedores entrevistados exploraram assuntos relativos a experiências com ferramentas de gestão; participação social; motivações, relacionamento interpessoal e conhecimento sobre o empreendimento que participa; conceitos e aplicações sobre economia solidária; e informações sobre o programa de capacitação desenvolvido pela ITCP/UNIVALI. Também abordou a noção sobre liderança e finanças solidárias, dois temas desenvolvidos nas oficinas realizadas pela ITCP/UNIVALI e que serviram como referência para esta pesquisa, por significarem assuntos requisitados pelos empreendedores.

As entrevistas, juntamente com a observação e análise de documentos, auxiliaram na identificação da aprendizagem individual, ou seja, permitiram verificar se os representantes de empreendimentos solidários participantes de programas de capacitação compreenderam e absorveram os conteúdos ministrados através de processos, como intuição e interpretação do conhecimento transmitido. Esse era o primeiro objetivo que orientou esta investigação.

Já as entrevistas com o grupo de empreendedores solidários auxiliaram a responder ao segundo e terceiro objetivos específicos do trabalho, os quais indicavam a necessidade de verificar se houve aprendizagem grupal e, em outro patamar, se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação foram absorvidos pelo conjunto do empreendimento, configurando um processo de aprendizagem organizacional.

Os objetivos da pesquisa foram elaborados tendo por base as proposições de Crossan *et al* (1999) e Crossan *et al* (2011), os quais desenvolveram uma estrutura dinâmica do processo de

aprendizagem, que envolve os níveis individual, grupal e organizacional, e é constituída de quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Corroboram Fleury e Fleury (2000), quando afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis e se inicia no indivíduo, partindo de suas crenças, percepções, emoções e comportamentos. No nível grupal, a aprendizagem estabelece um processo social e coletivo, estimulando interpretações e conhecimentos comuns entre as pessoas. No nível organizacional, o aprendizado torna-se institucionalizado e passa a apontar elementos organizacionais, como o conjunto de regras, as políticas e práticas gerenciais, o processo decisório e a comunicação interna, assim como os elementos simbólicos, que permitem identificar as relações de poder e os padrões culturais prevalentes na empresa.

A seguir apresentam-se exemplos de questões retirados dos roteiros de entrevista, desenvolvidos a partir do referencial teórico. O roteiro das entrevistas está disponível na íntegra no Apêndice 1.

1. Entrevista com participantes das oficinas
<ul style="list-style-type: none"> • Qual sua função no empreendimento? • Quais os objetivos do empreendimento? • Participa de outros grupos/empreendimento? • Você já havia participado de um curso sobre finanças /liderança solidária? • O que o motivou a participar desta iniciativa? • O que você acha que foram os objetivos do curso? • O que você entende por finanças solidárias? • Você contou sobre curso para os outros integrantes do empreendimento? • Como contou? Aceitação? • Como você avalia a participação e o compromisso dos integrantes do empreendimento a respeito da gestão financeira? E a sua?

2. Entrevista com os grupos de empreendedores solidários

- Qual a sua função no empreendimento?
- Descreva as funções do empreendimento, o que cada um faz. Como é a rotina do empreendimento?
- O que vocês entendem por finanças e liderança solidária?
- Vocês souberam do curso sobre finanças e liderança solidária realizados pelo ITCP/UNIVALI?
- Como você avalia a participação e compromisso dos integrantes do empreendimento a respeito da gestão financeira?
- Como vocês organizam o financeiro as feiras, exposições e viagens?
- Possuem caixinha/fundo no empreendimento? Como funciona?
- Existem líderes no grupo? Quem são e como atuam?

3. Entrevista com integrantes da ITCP/UNIVALI

- Já trabalhou com formação/capacitação/gestão de pessoas em outros lugares?
- Qual o objetivo da ITCP?
- Há alguma didática específica para a execução das oficinas?
- Qual a importância das oficinas?
- Quem participa das oficinas?
- Como são planejadas/executadas?
- Há plano de aula/relatório/*feedback*?
- Vocês identificam que há aprendizagem nas oficinas? Há preocupação em identificar aprendizagem após as oficinas?
- Há uma especificidade nas formas de aprendizagem dos empreendimentos econômicos solidários?

5.2 Organização dos dados coletados

O processo de organização dos dados desta pesquisa ocorreu com o auxílio do *software* ATLAS.ti e com o modelo conceitual de análise e método de codificação proposto por Miles e Huberman (1994). Analisaram-se as entrevistas, diários de campos com apontamentos de observações nas oficinas, reuniões e visitas aos empreendimentos e incubadora, e documentos dos empreendimentos e incubadora. A organização dos dados foi iniciada no final do período de coleta e princípio do processamento dos dados brutos, de forma que estes pudessem ser lidos, editados, comentados, codificados e analisados.

O modelo conceitual de Miles e Huberman (1994) para a análise dos dados, apresentado no capítulo do percurso metodológico e detalhado no capítulo a seguir, sugere que a codificação, análise e interpretação dos dados coletados ocorra em um fluxo contínuo, que se inicia na fase de coleta de dados e segue até os resultados da pesquisa, com os seguintes passos:

Para a condensação dos dados no ATLAS.ti, realizou-se a codificação das informações, isto é, a criação de etiquetas que atribuem significado simbólico para a informação descritiva ou inferencial compilado durante um estudo, permitindo recuperar o material mais significativo para montar blocos de dados e condensar, provavelmente, mais de uma vez em unidades facilmente analisáveis (MILES *et al*, 2014).

Segundo o manual *on-line* do *software*, em seu próprio sistema de navegação, o ATLAS.ti serve como um utilitário para a análise qualitativa, em especial de grandes massas de dados textuais, gráficos, áudio e vídeo. Trabalha com a “gestão do conhecimento”, que enfatiza a transformação de dados em conhecimento útil e auxilia a explorar os fenômenos complexos escondidos em seus dados. Oferece ainda ferramentas para gerenciar, extrair, comparar, explorar e remontar peças significativas de grandes quantidades de dados em formas criativas, flexíveis, ainda sistemáticas. A figura 3 apresenta a tela da unidade hermenêutica (UH), principal e primeira tela do *software*.

Figura 4: Tela principal do software ATLAS.ti

Fonte: Elaborado pela autora, com utilização do ATLAS.ti

Importante frisar que o *software* não processa e não interpreta as informações, mas garante sistematicidade para a análise, organizando o material coletado. A principal janela do ATLAS.ti é o editor de UH, local em que estão dispostas as ferramentas do *software*. A Unidade Hermenêutica indica um tema de pesquisa e, neste caso, recebeu o nome de TESE - ATLAS.ti.

Dentro da UH foram incluídos os principais arquivos coletados para esta pesquisa, como entrevistas transcritas, atas, material de divulgação e notas de campo. Os “dados brutos” são chamados documentos primários (*DPs*). Incluíram-se 42 documentos primários, enumerados entre P1 e P43. Consistiram de uma análise de todos os documentos primários, selecionando as citações, códigos e anotações.

Figura 5: Unidade hermenêutica TESE - ATLAS.ti, com citações a códigos.

Fonte: Elaborado pela autora, com utilização do ATLAS.ti

As citações (*citas/quotations*) são trechos de documentos primários que expressam alguma ideia importante para a pesquisa, ou seleção de aspectos relevantes do material de base, uma primeira redução ou condensação dos dados brutos. Reuniram-se mais de duas centenas de citações iniciais.

Os códigos (*codes*) são as unidades básicas de análise. São conceituações, resumos, classificações que implicam em um segundo nível de redução dos dados, que agrupa em conjunto várias citações. Na codificação inicial, identificaram-se 76 códigos após a análise de todos os documentos. Alguns códigos foram criados *in vivo*, isto é, a expressão/palavra utilizada foi exatamente a pronunciada pelos participantes. A denominação seguiu recomendação de Miles *et al* (2014), ao designar um nome ou código semanticamente mais próximo possível do conceito que ele descreve. Os códigos foram criados seguindo o referencial teórico pesquisado. Os códigos definidos foram:

<ul style="list-style-type: none"> • Ações sociais • Aprender nas oficinas • Aprofundar assunto nas oficinas • Assistencialismo • Associação com dono • Associação como complemento de renda • Associação organizada • Ausência do líder • Ausência nas reuniões • Autogestão • Bom ouvinte • Caixinha solidária • Comercialização como único objetivo • Como operacionalizar as finanças solidárias? • Competição entre empreendimentos • Comprometimento do líder • Comprometimento dos associados • Comunicação com a base • Conceito Economia solidária • Conceito finanças solidárias • Conceito líder solidário • Concorrência de mercado • Conflito entre associados • Cooperação • Cooperativismo • Crescimento desorganizado da economia solidária 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões em conjunto • Democracia • Dependentes da ITCP • Descentralizar as funções • Diferença entre catadores e artesãos • Difícil aplicação da economia solidária • Dificuldade de reunir os associados • Educação popular • Empoderamento • Empreendedorismo • Entrave jurídico da economia solidária • Ferramenta de gestão • Ferramenta de gestão financeira • Finanças solidária é complexo • Fofoca • Fortalecimento da Comercialização • Fundo solidário • Geração de renda • Individualismo • Interesses políticos • Inovação de produtos • Líder desmotivado • Líder tem que comunicar • Liderança solidária • Mais aprendizagem e menos assessoria • Muitos encontros na ITCP • Objetivo das oficinas • Obrigatoriedade das oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer oficina para todos • Oficializar associação/cooperativa • Organização financeira • Participação nas oficinas • Passividade • Planejamento Financeiro • Planejamento na gestão • Planejamento nas reuniões • Pouco tempo para oficinas • Precificação • Preço x qualidade do produto • Preconceito • Princípios da economia solidária • Processo de mudança • Relacionamento com o poder público • Relacionamento interpessoal • Sugestões de oficinas • Sustentabilidade • Trabalho em rede • Transformar algo em rotina • Transferência de conhecimento • Valorização do trabalho
---	---	--

Alguns códigos foram mais utilizados para marcar citações, como o “ferramentas de gestão” e “aprender nas oficinas”, usados 17 e 15 vezes, respectivamente, como referência no tema, em alguns documentos analisados. As redes (*networks*) são formas de associar os componentes de modo gráfico, a fim de facilitar a visualização de relações entre os códigos e estabelecer conclusões. A seguir, apresenta-se a nuvem de palavras, com destaque para os códigos com mais citações no primeiro numeral e anotações no segundo numeral:

ações sociais {1-0} **aprender nas oficinas {15-0}** aprofundar assunto nas oficinas {4-0} assistencialismo {4-0}
 associação com dono {4-0} associação como complemento de renda {1-0} **associação organizada {5-0}** associados comprometidos {3-0} **ausencia do lider {5-0}**
 ausencia nas reuniões {3-0} **autogestao {6-0}** bom ouvinte {1-0} **caixinha {5-0}** **comercialização como objetivo {14-1}**
 comercialização {7-0} como operacionalizar as finanças solidárias? {7-0} comunicação com a base {7-1}
conceito ES {15-0} **conceito finanças solidarias {12-0}** **conceito lider solidario {9-0}**
 concorrência de mercado {2-0} **concorrença entre produtores {5-0}** conflito entre associados {3-0} cooperação {1-0} crescimento desorganizado da ES {1-0} dependentes da ITCP {2-0}
descentralizar as funções {10-0} desenvolvimento empreendedorismo {1-0} diferença entre catadores e artesãos {1-0} **difícil aplicação da ES {8-0}**
 dificuldade em encontrar os associados {1-0} disputa por poder {3-0} educação popular {1-0} empoderamento {1-0} entrave jurídico da ES {1-0} falta de comprometimento dos associados {2-0}
falta de comunicação para a base {6-0} falta de interesse do líder {2-0} **ferramentas de gestão {17-0}**
ferramentas de gestão financeira {9-0} finanças organizada {2-0} **finanças solidarias difícil desenvolver {8-0}** fofoca {1-0}
 geração de renda {1-0} individualismo {3-0} inovação nos produtos {2-0} interesses políticos {1-0} **lider desmotivado {8-0}** **lider tem que comunicar {9-0}**
Liderança solidaria {7-0} mais aprendizagem e menos assessoria {1-0} muitos encontros na ITCP {1-0} **necessidade de fundo solidario {4-0}** **noção cooperativismo {7-0}**
 noção de precificação {3-0} objetivo das oficinas {2-0} obrigatória a participação nas oficinas {3-0} oferecer o curso para mais pessoas {3-0} oficializar a associação/cooperativa {1-0}
participação nas oficinas {7-0} passividade {2-0} planejamento {1-0} **planejamento financeiro {8-0}** **planejamento para reunião {6-0}**
 pouco tempo para oficinas {5-0} preconceito {3-0} preço x qualidade do produto {4-0} **princípios da ES {6-0}** processo de mudança {2-0}
relacionamento com o poder público {6-0} relacionamento interpessoal {4-0} **sugestões de oficinas {10-0}** sustentabilidade {3-0}
 trabalho em rede {1-0} transformar algo em rotina {4-0} valorização do trabalho {1-0}

Figura 6: Códigos definidos em formato de nuvem de palavras

Fonte: Elaborado pela autora utilizando o ATLAS.ti

As anotações (*memos*) dão suporte aos códigos e citações, com comentários sobre a análise dos dados em cada ponto, podendo destacar alguma recordação ou até mesmo hipótese para auxiliar na análise final. No decorrer da organização das codificações, identificaram-se possíveis conexões. Oito anotações foram realizadas para marcar conexões das entrevistas com observações e documentos dos empreendimentos.

As famílias (*families*) são conjuntos que agrupam elementos com afinidade conceitual, podendo ser tipos de documentos, perfil e escalas. Esses agrupamentos podem ser vistos como formas de relacionar os dados, realizando um processo interpretativo. Nesta pesquisa, criaram-se duas famílias: de tipos de documentos primários, resultando em oito famílias, e por códigos principais, havendo uma redução considerável de dados, já que os 76 códigos principais transformaram-se em oito famílias de códigos. Os documentos primários foram divididos da seguinte maneira:

Tabela 3: Famílias de documentos primários

Família	Quantidade de documentos Primários
Divulgação ITCP	14
Documentos empreendimentos	4
Documentos internos ITCP	11
Entrevistas empreendimentos	8
Entrevistas grupo de associados	4
Entrevistas ITCP	4
Entrevistas participantes	4
Notas pesquisadora	4

Fonte: Elaborado pela autora

A divisão de famílias de documentos primários mostrou os códigos mais constantes em cada ponto de vista (pesquisadora, equipe ITCP, associados, participantes das oficinas, divulgação e documentos), facilitando a análise dos dados por diferentes perspectivas, já que há diferença de demanda por grupo interessado. Essa divisão auxiliou a definição das categorias de análise, provenientes das famílias de códigos, que resultaram nas quatro categorias de análise.

Figura 7: Administrador de códigos principais.

Fonte: Elaborado pela autora, com utilização do ATLAS.ti

Os códigos são atribuídos primeiro a blocos de dados para detectar padrões recorrentes. A partir destes padrões, códigos semelhantes são agrupados em conjunto para criar um número menor de categorias. As inter-relações das categorias são construídas para desenvolver um nível mais elevado de significados, a fim de responder a proposição deste estudo. Foram criados 76 códigos inicialmente que, após a organização dos códigos, reunindo pontos convergentes, foram reduzidos para 14 códigos principais, sendo eles:

- Aplicação de conceitos
- Aprendizagem
- Comercialização
- Cooperação
- Diálogo
- Ferramentas de gestão
- Liderança
- Objetivos
- Participação
- Passividade
- Políticas sociais
- Princípios da economia solidária
- Programa de capacitação
- Relacionamento interpessoal

Os 76 códigos criados inicialmente foram vinculados a um ou mais códigos principais, através da descoberta de uniformidades e padrões de conceitos. A seguir, observa-se a tela “Administrador de códigos” do *software* ATLAS.ti apresentando os 76 códigos na parte direita da tela e os 14 códigos principais na parte esquerda, com a quantidade de códigos relacionados, entre parênteses, ao lado de cada nome.

Figura 8: Redução dos dados

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos 14 códigos principais, utilizando o mesmo método de uniformidade de padrões de conceitos e informações, após analisar as citações selecionadas, reduziu-se mais uma vez para quatro famílias de códigos, agora denominadas categorias de análise, descritas na sequência deste trabalho. Sendo assim, na análise aprofundada, estarão dispostos os outros dois pontos do modelo conceitual de Miles *et al* (2014): a exibição de dados (*data display*) e a conclusão/verificação (*conclusion drawing and verification*).

6 CATEGORIAS DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram reduzidos na máxima capacidade, unindo pontos correlatos, temas e expressões que significassem os conceitos e códigos encontrados, seguindo indicação dos autores Miles *et al* (2014), os quais sugerem que o processo de análise dos dados inicia-se quando a recodificação dos dados se esgota, isto é, quando todas as ocorrências podem ser rapidamente classificadas; das categorias saturadas emerge um número suficiente de regularidades.

As categorias identificadas representam um agrupamento desenvolvido a partir da interpretação da pesquisadora e da percepção dos entrevistados sobre os programas de capacitação oferecidos pela ITCP/UNIVALI e o processo de aprendizagem deles decorrentes. Optou-se por definir as categorias de análise comuns para todos os entrevistados, o que compreende: os empreendedores participantes das oficinas (entrevistados individualmente), os associados dos empreendimentos (entrevistados em grupo) e os integrantes da Incubadora. Os códigos encontrados dizem respeito a todos os grupos e, muitas vezes, a fala de um representante de um grupo responde ao questionamento de um representante de outro.

Nos estudos de caso, não há uma definição clara, *a priori*, de quais serão as variáveis de interesse e de como elas serão medidas. Elas serão delineadas no decorrer da pesquisa, com a observação de variáveis dependentes e independentes em seu ambiente natural (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Portanto, as variáveis ou categorias de análise foram sendo delineadas no decorrer desta pesquisa e definidas apenas após a saturação dos códigos. Com a redução dos dados, identificaram-se quatro grandes famílias de códigos, também denominadas categorias de análise, as quais pautaram a investigação sobre os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional dos empreendimentos solidários participantes dos Programas de Capacitação da ITCP/UNIVALI. São elas: 1. Comprometimento, 2. Comunicação, 3. Instituições, 4. Teoria x prática.

Figura 9: Fatores que influenciam a aprendizagem organizacional dos empreendimentos incubados a partir dos programas de capacitação na ITCP/UNIVALI

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, detalham-se essas categorias e se discutem as conclusões que elas indicam sobre o problema de investigação.

6.1 Comprometimento

A categoria comprometimento foi definida a partir da relação entre seis códigos principais: cooperação, liderança, objetivos, participação, passividade e relacionamento interpessoal, conforme apresentação a seguir:

Figura 10: Composição de códigos para a categoria comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

O comprometimento é a ação de estar compromissado com alguém, com uma tarefa e/ou com um objetivo. Geralmente, há normas, regras e rotinas a serem seguidas para se alcançar o objetivo traçado naquele compromisso.

O comprometimento organizacional pode ser visto como uma relação de envolvimento de um indivíduo com a organização à qual há algum vínculo de pertencimento. Segundo Mowday *et al* (1979) o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização. Ou seja, o comprometimento demanda que a pessoa tenha anseios de lealdade, permanência e dedicação em relação à organização.

Quando há falta de comprometimento, há o descumprimento das regras estabelecidas, uma característica bastante apontada pelos entrevistados, que apresentaram queixas referente à falta de comprometimento com a associação, associados e parceiros externos, alegando indisponibilidade e desinteresse de alguns participantes.

As proposições da Economia Solidária geram interpretações políticas e sociais bastante polêmicas, principalmente, no que concerne às condições de aplicabilidade na sociedade contemporânea dos valores que a regem: solidariedade, cooperação, autogestão e viabilidade econômica. A crença nesses valores e objetivos deveria, em princípio, estimular o comprometimento dos participantes desta pesquisa, visto que ele é praticamente exigido como uma premissa de comportamento que assegura a defesa dos direitos e a viabilidade dos princípios desse tipo de empreendimento. Ainda há uma visão bastante “romanceada” a respeito do tema, pois muitas vezes a principal motivação é a econômica anterior aos outros princípios.

Durante as atividades de um dos programas de capacitação observadas, o ministrante dividiu os participantes em grupos para discutir casos sobre resolução de conflitos, com o objetivo de ressaltar o tema do comprometimento. A conclusão geral foi de que todos os participantes precisariam ter maior comprometimento com suas próprias associações, e também com as tarefas e compromissos externos, importantes para o empreendimento. Esta constatação pode tornar-se um objeto de aprendizagem organizacional se houvesse tempo maior para aprofundar a discussão e conscientizar com exemplos e ações concretas.

Ficou claro, nessa discussão, que a falta de comprometimento é uma característica encontrada não apenas nos associados participantes desses eventos, mas também no comportamento rotineiro dos próprios empreendedores. Há empreendimentos solidários cujo presidente é

ausente, não frequenta as reuniões internas, não comparece às atividades programadas pela ITCP/UNIVALI e demais órgãos apoiadores, como ilustra o depoimento a seguir:

“A associação tem cinco anos de existência. Não temos reuniões mensais. No ano de 2015, não tivemos nenhuma reunião ainda. Esta semana, marcamos uma reunião para definir as funções, pois o pessoal da Univali chamou atenção deste fato, não temos líderes ativos, como presidente e vice-presidente. Não tem uma lista de pessoas que dirigem a associação. Eu estou respondendo não oficialmente por tudo que acontece. Então, vamos verificar a situação da própria associação, vamos chamar uma Assembleia provavelmente na semana que vem e definir isso. A Associação é formalizada, ela existe, tem CNPJ. Apenas não está muito agitada agora. A presidente está com um doente na família e não quer deixar o cargo.” (Associado A2)

Muitos entrevistados apontaram que associados têm interesse somente na comercialização, demonstrando falta de comprometimento com as demais atividades e obrigações necessárias para administrar e manter o empreendimento. Demonstrem uma visão imediatista, voltada apenas para as oportunidades sazonais de comercialização de seus produtos, principalmente, nas temporadas de aumento do fluxo turístico na região.

Essa análise é corroborada pelos dados levantados no perfil dos empreendedores, quando a maioria deles destacou que o maior benefício de se vincular a uma organização associativa ocorria na ampliação das oportunidades de comercialização. Mesmo quando assumem cargos de gestão, que implicam maiores responsabilidades com a organização, não necessariamente se identifica um nível mais elevado de comprometimento, como atesta o depoimento abaixo:

“Nós conseguimos um ponto para comercialização em uma cidade vizinha; um ponto ótimo. Expusemos lá por um mês e como o artesanato da presidente não teve saída, ela desistiu do local sem nos informar, sem consultar o restante do grupo. Ela determinou que não iria mais acontecer a feiras naquele local. E eu estava vendendo muito bem, assim como outras colegas. O ponto é em hotel 5 estrelas, muito bem frequentado, é o melhor hotel e um dos mais caros da nossa região. E ela desistiu de fazer a feira da associação, porque o produto dela não vende no hotel de luxo. E, um dia, eu conversei com ela que eu estava vendendo bem e que eu gostaria de continuar, assim como outras colegas do grupo. Ela não quis saber e disse que pela associação não faria. Hoje em dia, nós vamos individualmente. Monto minha barraquinha todos os sábados e vendo todos os meus produtos. É o melhor local que eu tenho para comercializar, assim como outras duas colegas da associação também vão, mas hoje em dia vamos individualmente e não em nome da associação, que poderíamos trabalhar em prol o grupo.” (Associado C3)

Com sentido semelhante, que contrapõe o individualismo ao comprometimento, destaca-se o depoimento a seguir, de uma associada que participou do programa de capacitação da ITCP/UNIVALI apenas por ser obrigatória para expor em algumas feiras, como Ecosolidária da UNIVALI, a qual é muito disputada por tratar-se de um bom ponto de comercialização.

“Participo da associação e pago a mensalidade para participar na feira da cidade. Se for participar de todas as feiras sem ser sócia, gasto em média R\$ 170,00 por ano. Se entrar para associação, participo de várias feiras e pago uma anuidade de R\$ 120,00 por ano. Se puder e tiver mais descontos assim, farei parte de outros grupos. Eu sei que isso para o grupo de economia solidária não é muito

bom, porque divide muito. Mas pensa: ajudo a melhorar a economia solidária pagando minha mensalidade.” (Associado B2).

Outras atitudes que corroboram estes resultados foram referidas nas entrevistas, como: a falta de pontualidade nos horários estabelecidos para os encontros, para o atendimento nos pontos fixos, e o desrespeito ao cumprimento dos planejamentos de atividades e financeiros. Mas há líderes que, ao identificarem estes pontos fracos, procuram adotar ferramentas para solucionar, por exemplo discutir o estatuto nas reuniões.

A aplicação dos princípios da economia solidária faz com que os valores e crenças sejam sempre resgatados, fortalecendo o comprometimento. Muitas vezes, a falta de comprometimento de alguns pode afetar o comprometimento de outros, como a associada expõe abaixo:

“Economia solidária é a autogestão, tocar seu negócio sem chefe. Eu penso no solidário, mas não dá para pensar em ser solidário quando outras pessoas do seu grupo não são. Eu toco praticamente sozinha o brechó, e tenho que dividir o lucro igual com as outras cinco associadas. Uma está para sair, e já estou pensando: ‘se sair mais uma, que pena, mas são menos participantes para dividir, e o trabalho para mim será o mesmo! Menos é mais.’ No brechó, cada uma tem suas roupas e etiquetas, minhas etiquetas vão de um a dez reais. Se sair mais alguém, sobrarão mais espaço, mais roupa e mais chance de o cliente escolher as minhas peças. Não me importo de trabalhar mais, quero é ganhar o meu sustento. Gosto do que faço e de não ser funcionária de ninguém.” (Associado B3)

Muitos associados não estão acostumados com a autogestão, que promove a autonomia e poder de decisão no trabalho. Conforme apresenta Singer (2000), a autogestão é uma forma de promoção da democracia nas instituições sociais em que os trabalhadores são sócios e os sócios são os trabalhadores. Uma indicação seria a dificuldade de exercer a cooperação por traços culturais e locais, que ínsita a concorrência e individualismo ao invés da cooperação e pensamento coletivo e altruísta.

A cooperação, outro princípio da economia solidária, marcada pela existência de interesses e objetivos em comum, é uma bandeira que estimula o comprometimento com a causa, com o empreendimento e parceiros. Assim como a cooperação, todos os princípios da economia solidária são apresentados e discutidos em todos os encontros na ITCP, com o objetivo de reflexão e aprendizagem. A manifestação de uma associada atuante no empreendimento deixa claro:

“A gente sabe os princípios da economia solidária e tenta passar para os associados que não participam das reuniões da ITCP, para eles saberem que alguns pontos temos que seguir, como a cooperação. Todos têm que cooperar com todos, ajudar no que o outro precisar, como emprestar algo, ouvir quando precisa e ajudar a trabalhar na feira. Tem que cooperar também para crescer a

associação. Se ela crescer, será melhor para nós. Agora estamos fazendo o planejamento para 2016 e só vai acontecer se tiver a cooperação de todos.” (Associado C1)

Quanto mais comprometidos os participantes, maior a sua necessidade de aprender para aperfeiçoar o seu empreendimento, maior a percepção de fatores e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem e, portanto, maiores as chances de impulsionar a aprendizagem organizacional. Desta forma, destaca-se a importância tanto de estimular os fatores potencializadores da aprendizagem, como de reconhecer os componentes e o grau de comprometimento organizacional, para poder melhorar a capacidade de aprendizagem dos empreendimentos.

Cabe refletir aqui se o tipo de comprometimento exigido para o fortalecimento desses grupos associativos não ultrapassa o que seus participantes podem ou querem contribuir. Ou, ainda, se as atividades pretendidas pela Incubadora, como reuniões e oficinas, estimulam e resultam em um maior comprometimento daqueles que possuem interesse maior na comercialização de seus produtos, do que na crença e aceitação dos princípios e valores da associação e, consequentemente, da economia solidária

6.2 Comunicação

A partir da redução dos dados, quatro códigos principais fizeram parte da formação da categoria comunicação: cooperação, diálogo, liderança e relacionamento interpessoal.

Figura 11: Composição de códigos para a categoria comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

Do ponto de vista da comunicação, o diálogo, que promove a qualidade do pensamento e da construção coletiva de conhecimento, é fundamental para fomentar a aprendizagem. No caso

das atividades promovidas pela Incubadora, torna-se essencial a comunicação eficiente, de modo que os participantes das oficinas e cursos sejam transmissores do aprendizado obtido para os demais associados do empreendimento. Assim, funcionando como multiplicadores do conhecimento, os participantes serão os elos de comunicação que possibilitarão a institucionalização da aprendizagem organizacional.

Durante a coleta dos dados, procurou-se identificar se esse processo de comunicação vinha ocorrendo nos empreendimentos estudados, isto é, se os conhecimentos obtidos nas oficinas e reuniões da ITCP eram repassados aos associados. A pesquisa refletiu falta de comunicação dentro e entre as associações, apesar do estímulo repassado pela Incubadora nas reuniões e documentos.

Quanto menos informações os participantes têm em relação aos processos da associação, maiores são as chances de informações inconsistentes, geradoras de conflitos e improdutividade. Sem o repasse de informação, não há aprendizagem organizacional, ocasionando o despreparo nas tomadas de decisões; consequentemente, o repasse de conhecimento adquirido no programa de capacitação da ITCP fica comprometido.

A seguir, apresenta-se uma manifestação de um associado artesão que trabalha em parceria com sua esposa e frequenta os encontros na ITCP:

“Não temos reuniões e a presidente e outros líderes não passam nada de novo para nós. Eu frequento todas as reuniões da Univali, mas como não sou líder, não posso mudar muita coisa no meu grupo. Como eu faço sem reunião com a presidente ausente? Eu converso com os participantes durante as feiras, porque quem atende a nossa banca é a minha esposa, então eu consigo andar pelas feiras que a nossa associação participa, e converso sobre as decisões, sobre os cursos e oficinas, sobre as oportunidades [...] eu sei que essa responsabilidade é minha, se eu não fizer ninguém mais vai fazer. Sei que não é a melhor maneira de informar, mas queremos melhorar a associação para ter reuniões mensais, assim todos estarão sabendo de tudo.” (Associado A1)

Em outra associação, a situação da ausência da liderança e a carência de reuniões é semelhante. Um associado, descontente, manifesta que o único motivo para não desistir, ou tentar criar outra associação, é o temor de perder o atual ponto de venda:

“Nossa colega contou sobre a oficina, em detalhes. Melhor seria se tivéssemos reuniões mensais para ela nos passar o que teve nas reuniões da Univali; ela até disse que esta foi uma sugestão do palestrante, mas a presidente não participa das reuniões da Univali e nem chama reuniões, então estamos combinando de fazer reuniões paralelas, uma paralela, tudo! Mas é um grupo pequeno e a presidente toma decisões e não conta para nós. Só não queremos montar outra associação, senão iremos perder o ponto de venda no mercado municipal, que nos dá uma graninha por mês.” (Associado A4)

Outro exemplo é a resposta de uma presidente de um empreendimento, no qual há reuniões mensais, mas sempre com pautas muito extensas. Por se tratar de uma associação de catadores, há um número considerável de associados e de decisões para tomar.

“Sim, eu passo para eles tudo que me ensinaram na Univali. Às vezes, eu paro no meio do serviço para contar o que aconteceu no dia anterior, se eu estive em Florianópolis, se eu estive na Univali em Itajaí ou em outro local. Conto com quem eu conversei, o que eu aprendi, o que pode botar aqui na associação e também se tiver necessidade, podemos marcar uma reunião para falar mais sobre o assunto que foi passado. Nós estivemos agora em São Paulo na feira do catador e eu expliquei, mostrei fotos, vários folhetos, várias ideias e nós ficamos um tempão conversando sobre as novidades de São Paulo.” (Associado D4)

De acordo com o grupo da mesma associação de catadores, a presidente realmente repassa as informações aos associados, assim como estimula a participação dos demais, fazendo um cronograma para todos possam participar de, pelo menos, um encontro por ano na Univali. Esse empreendimento foi o único pesquisado que não apontou falta de comunicação entre os associados. Porém, a presidente demonstra preocupação com a dificuldade em compreender o conteúdo e, também, com a forma como os conhecimentos são transmitidos, sentindo-se insegura sobre como repassá-los:

“E, às vezes lá na Univali, eles falam palavras muito difíceis que eu não sei o que é, então às vezes eu não sei se o que eu estou passando está certo, porque às vezes eles esquecem que estão no nível maior que nós e tem coisas que eu não entendo bem, mas o que eu aprendo que eu passo para o pessoal da forma que eu entendo. E se eu não entendo, eu pergunto para os palestrantes. É como palestrante na liderança falou que a gente não pode ter vergonha de perguntar porque a gente não sabe tudo. Ninguém sabe tudo. E a gente só vai aprender se perguntar, participar, ir atrás.” (Associado D4)

Esta evidência sugere que a metodologia do programa de capacitação precisa ser reelaborada. Outro fator que interfere na qualidade da comunicação interpessoal e grupal é a confiança. A falta de confiança entre os componentes do grupo pode criar um espaço inseguro, que dificulta a troca de ideias, pensamentos e opiniões, travando o fluxo da comunicação. Quando as pessoas sentem que podem confiar umas nas outras e que não serão julgadas em revelar suas opiniões, elas são mais propensas a discutir abertamente o seu pensamento, refletir e entender melhor o assunto em pauta.

“Aqui é muito tranquilo, não tem muita briga, conflito. Se tiver algum desentendimento, já paramos na hora para o trabalho e vamos conversar. Ela (líder) chama e conversa. Geralmente, são as mulheres que discutem, e se a gente vê alguém bravo, já pedimos para parar o trabalho e ver qual problema que tem. Ela (líder) já falou que aprendeu técnicas de conflito nos cursos da Univali. Então, ela para e pergunta o que aconteceu e vai conversando.” (Associado D3).

Assim, a comunicação é essencial para que as pessoas adquiram as competências requeridas no exercício da sua própria autonomia, como ensina o educador Paulo Freire (2014), ao explicar que a comunicação transforma o homem em sujeito de sua própria história:

O que se busca com o diálogo, em qualquer hipótese (seja em torno de um conhecimento científico e técnico, seja de um conhecimento experimental) é a problematização do próprio conhecimento em sua indiscutível relação com a realidade concreta, na qual incide para melhor compreendê-la, explicá-la, transformá-la. (p. 97).

A equipe da Incubadora preocupa-se em repassar o conhecimento com uma linguagem simples, utilizando a didática da Educação Popular e aproximando o conteúdo da realidade dos participantes das oficinas. Contudo, não possuem uma sistemática para verificar se e como o conhecimento foi absorvido pelos participantes e repassado aos demais associados que não participaram das oficinas.

Um dos integrantes da equipe da ITCP expressou que o grupo consegue identificar os participantes que repassam as informações para sua comunidade, pois são aqueles que ficam até o final das oficinas, conversam sobre economia solidária com mais propriedade e estão imbuídos da responsabilidade de transmitir aos demais, bem como do desejo de utilizar as ferramentas de gestão aprendidas nas oficinas.

O conteúdo repassado aos associados é uma preocupação da equipe da ITCP, que identificou dispendar mais tempo para formar alguns participantes para serem interlocutores das informações obtidas na Incubadora e transmitidas e discutidas em seus grupos. A capacidade de desenvolver um grupo está no escopo de ações estratégicas, visto que os objetivos a serem alcançados provocam mudanças sociais, políticas e comportamentais.

Uma mensagem deve ser capaz de desenvolver a reflexão necessária para que gere mobilização e resposta que se almeja. Diante do exposto, verifica-se que a comunicação nos empreendimentos não está sendo feita de forma suficiente para assegurar a aprendizagem organizacional. Logo, a Incubadora precisa desenvolver mecanismos de acompanhamento para avaliar se e como é feita a transmissão, bem como atividades de formação em comunicação para capacitar os participantes para serem transmissores efetivos.

6.3 Instituições

Emprega-se o termo “instituições” a fim de denominar a categoria de análise para designar organizações ou mecanismos sociais que fazem parte dos processos de socialização e de interação das pessoas na sociedade. As normas, regras, hábitos e costumes que formam a cultura da sociedade também são tratados nesta pesquisa como instituições.

A junção dos códigos, apontada como necessidade da presença de um líder para guiar o grupo, resultou na categoria Instituições, com definição de objetivos e planejamento, passividade nas tomadas de decisão, dependência do poder público e outros parceiros no trato das políticas sociais. Por isso, abarcou quatro códigos principais: liderança, objetivos, passividade e políticas sociais, identificados durante a coleta dos dados:

Figura 12: Composição de códigos para a categoria instituições

Fonte: Elaborado pela autora

A discussão sobre instituições geralmente está voltada para ambientes sociais macros e quando configurada para o ambiente organizacional dos empreendimentos econômicos solidários, os fenômenos são semelhantes, mas não idênticos. Os empreendimentos econômicos solidários se constituem a partir do amadurecimento e institucionalização dos conhecimentos adquiridos que se expressam através de práticas formais e informais da gestão.

Os indivíduos estão acostumados a seguirem as normas institucionais definidas por um superior, que geralmente possui interesses individuais. Muitas vezes, habitua-se à obediência quase imediata dos outros e não há espaço para expressar a sua própria vontade. Por esse

motivo, na economia solidária, o princípio da autogestão é tão difícil de ser praticado, por prezar pela autonomia de decisões e gestão democrática.

A passividade ou, como chamada por Paul Singer (2002), a “lei do menor esforço” foi uma característica apontada pelos entrevistados, expondo que muitos associados têm pouca vontade de ação e reação, falta iniciativa e poder de decisão, o que prejudica o desenvolvimento da associação, conforme relato de um associado:

“Eu vejo que o nosso grupo tem muita gente que fica sentado esperando uma solução, esperando a feirinha do mês para vender, só esperando a mãe ‘dar a comidinha na boca’. Para você viver somente do artesanato, hoje em dia, está muito difícil. Você tem que ter um produto muito bom, com estratégias e parcerias.” (Associado A4)

Muitos indivíduos decidem participar das associações apenas para obterem benefícios, mas não pensam em auxiliar no desenvolvimento do empreendimento. Contam somente com os benefícios pessoais na parceria com uma universidade reconhecida na região por projetos sociais bem-sucedidos.

Seria importante que os empreendedores fortalecessem as iniciativas da Incubadora no sentido de influenciar as políticas públicas, porque o público alvo de políticas que estimulem a Economia Solidária não são os beneficiários individuais, mas sim os coletivos. Elas podem proporcionar um ambiente econômico e social favorável às iniciativas de geração de trabalho e renda, à organização popular através do associativismo e do cooperativismo, e às oportunidades de capacitação profissional.

Alguns associados identificam a relevância em se discutir sobre políticas públicas e questionam outros participantes focados apenas na questão da concorrência:

“Porque todo mundo entende que é economia solidária. É uma economia que a gente faz, somos solidários. Mas economia solidária é um pouco mais que isso. Envolve muitas outras lutas, envolve o respeito com próximo, a melhoria da sociedade, não é só venda. Tem a luta pelos direitos de várias pessoas, da mulher, negros, excluídos. Envolve ser solidário com todos e não só com amiga da banquinha da feirinha do lado. A feira é só uma forma de representar economia solidária. A feira é para quem quer, quem precisa, quem gosta, mas tem outras pessoas que trabalham e não fazem artesanato. Podem apenas defender e acreditar. Temos os próprios colegas catadores que podemos ajudar, fazer uma ponte entre o reciclado e o artesanato, e muita gente enxerga os catadores como concorrentes. Então, eu não consigo entender a cabeça de algumas pessoas, o que elas estão fazendo no grupo.” (Associado A1)

Assim, a busca constante por apoio nos espaços de participação na esfera pública é necessária, pois nesses espaços são acolhidas e discutidas propostas dos movimentos sociais e dos empreendimentos solidários, que buscam os direitos de uma vida digna para todos os cidadãos.

Cabe ressaltar que as feiras podem representar para uma comunidade a retomada de um espaço público, motivando articulação política, espaços de formação e maior interação comunitária.

Sobre a participação do líder no fomento às políticas públicas e conquista de espaço, o presidente de uma associação (de artesãos) afirma:

“O líder deve ter uma relação boa com prefeitura e vereadores, mesmo sabendo que este projeto não tem partido político, mas muitas vezes é importante para fortalecer a nossa economia solidária. É uma questão social, é algo que envolve a comunidade e busca a melhoria a partir de uma nova economia, a partir da autogestão, da liderança democrática, colocando o homem primeiro lugar, mas que não tem partido político.” (Associado B1)

O presidente de outra associação (de catadores), que não possui “uma boa relação” com a atual gestão pública municipal, encontra alternativas para fazer melhorias no local de trabalho.

“Como nós não temos apoio de nenhum órgão, muito menos da prefeitura, apenas da Univali e Furb⁴, que são universidades, precisaremos nos organizar para fazer uma caixinha para arrumar algumas coisas aqui do galpão, como telhado e a fiação elétrica.” (Associado D4)

É interessante refletir sobre a atuação da sociedade civil no processo de construção de políticas públicas. Segundo integrantes da equipe da ITCP, o contato constante dos associados com a universidade e parceiros públicos motiva-os a continuar produzindo e acreditando em seus valores sociais, pois se sente valorizados pelo seu trabalho e por serem recebidos, ouvidos e obterem um espaço na esfera pública.

6.4 Teoria x Prática

A categoria denominada Teoria x Prática agrega os dados obtidos sobre os programas de capacitação oferecidos pela ITCP/UNIVALI aos empreendimentos incubados. Essa categoria foi reduzida a oito códigos principais, que tratam da estrutura do programa, como: aplicação de conceitos, técnicas de aprendizagem, princípios de marketing e comercialização, ferramentas

⁴ Universidade Regional de Blumenau, SC

de gestão, objetivos, passividade e dificuldade de aplicação prática, princípios da economia solidária e estratégias em programas de capacitação. Essa categoria explora noções sobre conteúdo, métodos e *feedback* dos atores envolvidos, conforme apresentado no esquema a seguir:

Figura 13: Composição de códigos para a categoria Teoria x Prática

Fonte: Elaborado pela autora

O programa de capacitação oferecido pela ITCP/UNIVALI aos associados dos empreendimentos econômicos solidários incubados tem por objetivo promover a formação dos empreendedores e gestores nos preceitos da Economia Solidária e no emprego de ferramentas de gestão que lhes permitam aperfeiçoar a administração do empreendimento solidário. Como descrito, os métodos e práticas de ensino adotados nesses eventos baseiam-se nos preceitos elaborados pelo educador Paulo Freire (2005), que valorizam os saberes dos participantes e as experiências adquiridas em suas realidades de vida, e que lhes permitem construir novos saberes.

Segundo o educador, a educação transformadora é aquela realizada por meio do diálogo. A educação dialógica é a combinação entre ação e reflexão, pois a palavra sem ação não implica mudança, sendo alienada e alienante, enquanto palavra sem reflexão é ativismo. Portanto, sem ação ou sem reflexão, não se pode esperar transformação (FREIRE, 2005). Entretanto, muitas vezes é complexo compreender uma teoria e, mais ainda, aplicá-la na vida real. Acredita-se que Economia Solidária é uma proposição teórica que, para ser aplicada, necessita de uma revisão de métodos e instrumentos para adaptar a realidade. Assim também, é necessário respeitar o tempo de reflexão, internalização e adaptação de cada associado exposto aos conhecimentos e

informações disseminados pelas atividades da Incubadora. Como se depreende do depoimento abaixo:

“Então, a gente fala uma coisa, mas a gente não age como tal? Então a gente fala o que é Economia Solidária? É uma maneira diferente de produzir e comercializar no coletivo, mas muitas vezes não é assim na prática. É um pouco cultural; as pessoas já comercializavam e produziam sozinhas, é muito difícil quebrar essa cultura de anos.” (Associado B3)

Para Freire (2014), a relação entre teoria e prática não se resume a palavras: depende da reflexão teórica, da atitude da homem face ao outro e do homem frente à sua realidade. Não há dicotomia entre teoria e prática. A relação da teoria com a prática é sinérgica, ou seja, uma potencializa a outra. É apropriar-se da prática para dar sentido à teoria.

No mundo organizacional, Argyris e Schön (1996) corroboram essas assertivas; para eles, a aprendizagem envolve cognição (pensamento ou *insight*) e ação (comportamento ou correção). Além disso, apontam que grupos aprendem quando há cooperação entre as pessoas em prol de um objetivo comum.

Participam das oficinas oferecidas pela ITCP em média 40 associados, sendo a metade constituída por assíduos frequentadores de todos os encontros, enquanto outra parcela participa esporadicamente, variando a composição de participantes em cada evento. Por isso, os frequentadores não assíduos perdem informações importantes e, muitas vezes, prejudicam as atividades de quem participa, questionando sobre pontos já discutidos e decididos em encontros anteriores. Há naturalmente uma heterogeneidade de saberes e experiências por conta da diversidade das pessoas; atualizar o conhecimento entre todos é uma tarefa difícil, que se torna mais complicada devido à falta de assiduidade dos participantes.

Uma das oficinas observadas desenvolveu o tema das finanças solidárias com ênfase estruturação de fundos solidários. Segundo a equipe da ITCP, esse era o conteúdo de mais elevada complexidade técnica no programa de 2015, mas absolutamente necessário para apresentar aos incubados a possibilidades de assegurar a sustentabilidade financeira dos empreendimentos.

A oficina foi ministrada por técnicos do CAMP⁵, com duração de oito horas. Teve o objetivo de apresentar os instrumentos de finanças solidárias aos incubados e identificar possíveis

⁵ O Centro de Assessoria Multiprofissional (CAMP) é uma organização não governamental, atua na mobilização, organização social, educação, capacitação, formação de lideranças, pesquisa e sistematização de

assessorias sobre o tema, ou seja, identificar associados interessados e empreendimentos com o perfil para projetar um fundo solidário. Participaram da oficina dez representantes, de sete diferentes empreendimentos solidários. Essa foi a oficina com menor número de presentes durante todo o ano de 2015, provavelmente pela complexidade do tema. O cronograma da oficina está indicado no Apêndice 3.

Ao serem questionados sobre o que aprenderam na oficina de finanças solidárias, de maneira geral, embora os participantes compreendessem que se tratava apenas de apresentação dos conceitos, não percebiam a viabilidade de aplicá-los imediatamente em suas organizações:

“O que chamou mais atenção é que é um processo difícil. E, por mais que as professoras tentem passar para gente, ainda falta muita coisa. Elas conseguiram passar bastante coisa para nós, pois o tempo era curto. São esforçadas. Eu acho que pouca gente tem coragem de começar. Vontade eu até tenho de começar um fundo solidário, me identifico muito com a atividade e o trabalho de finanças solidárias. Conheço o trabalho da FURB, que está começando agora em Blumenau. Mas eu vejo que é quase impossível, sinceramente. Eu sei que tem ONGs que podem nos ajudar neste processo, mas eu acho difícil convencer as pessoas do grupo.” (Associada D4)

“O curso que foi dado foi muito bom, mas como fazer isso funcionar na prática? Como nós poderíamos realmente iniciar um trabalho de finanças solidárias? Criar um fundo solidário poderia ficar ainda mais difícil. O que precisa? O que juridicamente é permitido? Porque se envolve dinheiro, envolve Receita Federal, então como funciona isso com o governo? Emprestar dinheiro dos outros?” (Associado A1).

“O jeito que explicaram no curso, de juntar o dinheiro, aplicar, emprestar mais dinheiro, essa história de fundo é muito complicada, é solidário, mas é difícil acontecer em uma empresa pequena, um empreendimento pequeno.” (Associado C1)

“Achei bastante interessante, porque as oportunidades podem passar na nossa frente e a gente tem que saber agarrar. Então se tiver um outro curso que explique mais profundamente, eu chamaria todos os meus colegas da associação. Acho que a Univali deveria abrir para mais pessoas fazerem. Foi muito boa a oficina para entender que existe. Mas, como funciona, como realmente colocar em prática, eu não entendi.” (Associado B1)

As dúvidas apresentadas pelos participantes já eram esperadas pela equipe da ITCP, pois sabem que a carga horária planejada é reduzida para ministrar todas as informações e que a maioria dos participantes pouco ou nada conhecia sobre o assunto. Entretanto, pelo menos três dos sete dos empreendimentos participantes entusiasmaram-se em criar um fundo solidário e solicitaram assessoria da Incubadora para administrar o fundo. Resultado este que, embora restrito, indica

conhecimento. Promove a garantia dos direitos políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais das populações urbanas através da mobilização social, da formação de lideranças democráticas e da produção de conhecimento no sentido da construção de novos referenciais de desenvolvimento local sustentável. Disponível em <www.camp.org.br> Acesso em 14.01.2016.

as possibilidades de que os insumos teóricos das oficinas possam ser aplicados nas práticas dos empreendimentos, principalmente se for assegurada a assessoria da Incubadora.

Nesse sentido, constata-se que, para alguns associados, participar de encontros da Incubadora era perda de tempo e de produção, ainda que visualizem como oportunidades de desenvolvimento.

Nas quatro oficinas acompanhadas para pesquisa, foi possível trabalhar a prática aliada à teoria no mesmo momento, como no caso da oficina de liderança solidária compartilhada em empreendimentos associativos, na qual o ministrante elaborou o perfil do líder solidário e construiu os papéis que ele deve desempenhar em conjunto com os participantes, após apresentar alguns conceitos e exemplos que orientaram o processo de construção coletiva.

Na oficina sobre liderança solidária compartilhada, estavam presentes 60 representantes de pelo menos 20 empreendimentos solidários incubados. Muitos participaram das atividades e vivências e contribuíram apresentando casos ocorridos nas associações, principalmente sobre resolução de conflitos e dificuldade de delegar funções aos associados, dois pontos muito presentes nas falas durante as entrevistas para a pesquisa. Tanto gestores quanto participantes dos empreendimentos queixaram-se de conflitos interpessoais, que dificultam a comunicação membros e a produtividade.

A oficina sobre gestão de conflitos, que contou com 38 participantes de 16 diferentes empreendimentos solidários, foi ministrada por uma professora do curso de psicologia da Univali e auxiliada por quatro alunos estagiários. A metodologia primou pelas dinâmicas de grupo e discussões aprofundadas dos resultados da dinâmica como forma de aprendizagem pela prática e troca de experiência. O objetivo da oficina foi proporcionar a percepção de que resolução do conflito depende dos próprios integrantes do grupo, explorando técnicas e estratégias para a resolução, ou seja, com foco em habilidade.

A dinâmica de grupo principal da oficina de gestão de conflitos foi realizada com cinco grupos, divididos por afinidade, que listaram os principais conflitos nos seus empreendimentos. Tiveram que escolher um conflito e o outro grupo precisou encontrar a melhor solução. Após 15 minutos de discussão, foram apontados os seguintes conflitos e soluções:

- Falta de comprometimento com reuniões, horários, regras, qualidade da produção e voluntariado. Solução: delegar funções para ter responsabilidades, entender e elaborar o regimento interno, cumprir as regras do regimento;
- Conflito de relacionamento. Solução: humildade, enxergar o que há de bom em cada um, identificar e compreender as diferenças, e trabalhar as afinidades;
- Falta de união, egoísmo, individualismo. Solução: resgatar o conceito da Economia Solidária e vivenciar no seu dia-a-dia, identificar líderes que consigam evitar os conflitos;
- Falta de Comprometimento com regras, horário. Solução: melhorar a comunicação, saber ouvir identificar as regras, criar regras em conjunto, exercer a autogestão;
- Inveja e fofoca. Solução: diálogo, comunicação.

No final da atividade, os próprios participantes notaram que possuíam ideias e ferramentas para a solução dos problemas, mas precisavam colocar em prática e, antes de tudo, ter coragem de inovar e tomar decisões.

Diante das questões apontadas pelos participantes da oficina de gestão de conflitos, há uma extensa demanda de temas para a Incubadora aplicar em seu programa de capacitação. São entraves comuns em muitos grupos, principalmente de trabalho, e complexos de serem solucionados em apenas um dia.

No ano de 2015, as oficinas que trataram de temas referentes aos assuntos conflito e liderança tiveram maior participação em quantidade de empreendedores quanto em contribuição durante do encontro. Por se tratarem de temas subjetivos, resolução de conflitos e liderança, são complexos ou até mesmo impossíveis de mensurar, a não ser pela fala dos envolvidos em momentos específicos da rotina de cada grupo. Mesmo assim, foi possível identificar, ainda que de modo tênue, a absorção do conhecimento repassado nas oficinas e aplicado na rotina dos empreendimentos solidários.

Ocorreram algumas mudanças nas práticas de gestão dos empreendimentos, como: utilização de estratégias de resolução de conflito, melhoria da comunicação entre os membros, gestão financeira, elaboração de preços, planejamento e organização em reuniões com pauta, livro ata

e ordenação de falas, estratégias de comercialização, entre outros pontos observados pela pesquisadora e levantados pelos associados, que começaram a acontecer após a oficina relacionada ao tema.

Houve a preocupação em identificar se esta aprendizagem foi praticada pela organização ou apenas pelo grupo gestor atual, ou seja, se esta prática se tornou rotina, regra, se está institucionalizada ou apenas realizada pelo período de tempo que aqueles líderes ficarão no seu posto, sem repassar a todos os membros associados e, conseqüentemente, institucionalizar aquelas práticas absorvidas.

As potencialidades de cada empreendimento incubado precisam ser identificadas e valorizadas. As singularidades e os saberes existentes em cada empreendimento possibilitam as diferenciações de cada coletivo, bem como a elaboração de novos projetos e desafios. Para dar sustentação às práticas organizacionais, é necessário acontecer um processo coletivo de aprendizagem, em que as mudanças ocorram e haja um aperfeiçoamento nos aspectos levantados nesta pesquisa.

7 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ITCP/UNIVALI

Este capítulo apresenta os principais resultados quanto à ocorrência ou não de aprendizagem organizacional nos empreendimentos participantes do Programa de Capacitação da ITCP/UNIVALI.

Para a análise, utilizou-se como embasamento principal o modelo dos *4is*, de Crossan *et al* (1999), no qual a aprendizagem organizacional ocorre por quatro processos sociais e psicológicos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização; e que se manifestam em três níveis: individual, grupal e organizacional. Esses resultados são apresentados de acordo com a codificação das quatro categorias de análise, formuladas e descritas no Capítulo 6.

7.1 Aprendizagem individual

Conforme apresentado no referencial teórico, o processo de aprendizagem individual ocorre através dos processos de intuição e interpretação. A intuição acontece no nível pré-consciente, identificada através de *insights* espontâneos e subjetivos, pois é baseada nas experiências pessoais, ou seja, sobrevém a partir de crenças, percepções, emoções e comportamentos. Por isso, a aprendizagem resultante é difícil de ser formalizada e comunicada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Alguns associados relataram episódios de surgimento de ideias ou “*insights*” que tiveram a partir de conhecimentos e informações adquiridos, que auxiliaram na gestão do empreendimento.

“Não sei de onde tirei esta ideia, mas faço uma conta para calcular o custo do meu trabalho. Eu, mais ou menos, eu calculo em cima do que eu gasto. Coloco o dobro que gasto, pois sempre tem a choradinha do povo!” (Associado B1)

“Trabalhei no comércio e sei quanto é difícil tocar uma empresa. O valor tem que ser contadinho, sempre tentando comprar o mais barato e melhor qualidade, para vender com um preço bom.” (Associado A2)

Já o processo de interpretação envolve a explicitação por meio de palavras, diálogos, mapas cognitivos ou ações, de um *insight* ou ideia para os outros ou para si, e contribui para o processo de aprendizagem grupal.

Alguns “*insights*” ocorridos durante as entrevistas com os grupos foram discutidos no próprio grupo. Como a interpretação é a explanação de uma ideia para outra pessoa ou grupo, somente o fato de o entrevistado expressar a sua percepção para a pesquisadora já é um indício de que a intuição foi transformada em interpretação e está próxima de uma integração com o coletivo, com o grupo de associados. Esse fato corrobora com Crossan *et al* (1999), quando afirmam que o aprendizado coletivo pode ocorrer a partir da aprendizagem individual.

Houveram discordâncias entre a percepção do associado e o padrão organizacional estabelecido nas oficinas aos associados, ou seja, o *insight* a partir da realidade do sujeito pode não se enquadrar nos modelos mentais do grupo e nas normas e rotinas organizacionais. Com isso, surge a necessidade de se construir uma adaptação própria para algumas ferramentas de gestão, ou de questionamento sobre os conhecimentos transmitidos:

“Eu tive uma oficina na Univali de plano de negócios e me ajudou bastante, principalmente para colocar preço nos produtos. Mas eu não calculo o tempo de trabalho que eles dizem para calcular, senão ficaria muito caro.” (Associado B2)

“Aprendi na minha casa a chegar no horário e fazer minhas responsabilidades. A Univali sempre fala que isso é autogestão, é saber ser responsável pela sua parte. Mas sempre que chego nas reuniões do meu grupo está a maior bagunça, começa sempre atrasada e nunca conseguimos discutir tudo que tem para decidir. Elas vão mais para fofocar que para trabalhar. Eu vou para aprender e melhorar meu trabalho.” (Associado D1)

A dissonância entre as percepções pessoais e coletivas ocorre por conta dos valores, normas e crenças compartilhadas, o que Popper & Lipshitz (2000) consideram ser um enfoque intangível, uma dimensão cultural do processo de aprendizagem organizacional. Antonello (2010) também ressalta que a cultura é um dos focos para a aprendizagem organizacional, porque é uma construção compartilhada de significados, que dão sentido às experiências pessoais e grupais.

No entanto, para que a aprendizagem individual possa fluir para o grupo e ser colocada em prática, é necessário existir um ambiente favorável para o compartilhamento de ideias, sendo necessário apontar aos participantes a construção desse ambiente. Muitos grupos não realizam reuniões frequentes e se encontram apenas nos momentos de comercialização, como as feiras e nas oficinas da Univali, locais que não são propícios à construção de conhecimento coletivo, porque têm objetivos próprios e distintos daqueles de aprendizagem organizacional.

Alguns entrevistados traziam experiência de práticas de gestão de outros ambientes, de práticas anteriores, o que pode ser considerado um facilitador do ambiente de aprendizagem; contudo,

o ambiente de associação e economia solidária é muito diferente daquele que há nas empresas tradicionais, o que pode confundir valores e cultura organizacionais

A aprendizagem individual está imersa em cada pessoa. Dos participantes das oficinas, identifica-se que houve aprendizagem individual, pois os relatos expressam *insights* e experiências pessoais, apresentadas em forma de linguagem e comportamentos. A aprendizagem individual dá início ao processo de aprendizado, que fluirá para o coletivo ou grupal.

7.2 Aprendizagem grupal

Na aprendizagem grupal, ocorrem os processos de interpretação e integração, através do diálogo e da compreensão compartilhados. O processo de interpretação conecta os níveis individual e grupal. Sendo assim, as compreensões individuais conectam-se no interior do grupo de trabalho, ocorrendo o processo de integração (CROSSAN *et al*, 1999, CROSSAN *et al*, 2011).

O processo de integração através do compartilhamento de ideias entre indivíduos orienta-os para o ajuste mútuo e o desenvolvimento de uma ação coordenada, com práticas comuns ao grupo (CROSSAN *et al*, 2011). Alguns associados expressaram claramente a passagem do aprendizado individual para o grupal, com diálogos e comportamentos compartilhados:

“A Univali mostrou como fazer um fundo solidário dentro de um grupo de associações. Pode ser algo pequeno, só para começar. Eu vejo muita necessidade de ter um fundo solidário dentro do nosso empreendimento. No mínimo, o pessoal iria aprender a economizar e guardar. E, agora, nós criamos um grupo de artesãos junto com outras associações e vamos para São Paulo comparar alguns produtos por um preço mais barato para economizar. Comprando junto sai mais barato, entendeu?” (Associado B3)

“Tem muita gente inteligente no grupo. Que passa muita ideia legal. Na associação, tentamos sempre conversar e trocar experiência de produtos e de vida. Tem algumas que são egoístas, que não deixam a gente ver como elas fazem os produtos, pois acham que nós vamos copiar. Mas outras fazem questão de mostrar, ensinar e dar sugestão do nosso trabalho, para melhorar o nosso trabalho.” (Associado C2)

Apenas alguns associados participam das oficinas e o teor transmitido pelos participantes aos seus grupos é um conteúdo não conhecido. Além do que foi aprendido nas oficinas, o representante passa ao grupo suas interpretações e intuições. Há inseguranças no repasse desse

conhecimento, já que os participantes não detêm instruções específicas sobre como transmitir, nem experiência com os conteúdos transmitidos.

“Eu acho que passar a informação das oficinas e reuniões por um representante não é a melhor forma para economia solidária. Quando a pessoa não pode vir, tudo bem. Mas eu acho que deveria ser obrigatória a participação de, pelo menos, três ou quatro encontros por ano, só assim vai começar a cultura da autogestão. Senão, as pessoas ficam muito alienadas, dependentes dos seus líderes. E nós não temos muita instrução. E a gente pode passar as informações erradas ou até aplicar algumas coisas errada. Não vamos ter uma hora para explicar tudo que a gente viveu em quatro, cinco, oito horas de curso. Nós não somos especialistas naquelas áreas que estão dando os cursos.” (Associado A1)

No entendimento da aprendizagem coletiva ou grupal, a participação dos sujeitos na construção dos significados e dos repertórios de ação, como linguagem, normas, regras, instrumentos de ação, é concebida como característica fundamental da aprendizagem e da construção do conhecimento. Entretanto, a construção não indica que essas ações serão institucionalizadas, conforme expressa uma líder de um empreendimento, que diz não ter colegas para dividir as funções da associação:

“Ninguém mais estava fazendo o voluntariado para atender no CEPESI. Em uma oficina na Univali, veio a solução: colocar o pessoal para trabalhar. Dar responsabilidade para o pessoal, é o tal de delegar as funções. Na oficina, minhas colegas concordaram em delegar. Vou tentar entender e trabalhar no regimento alguma as regras, verificar as prioridades para cumprir as regras do regimento e combinar as coisas com o grupo.” (Associado B1)

No momento da oficina, os participantes concordaram com a divisão de funções e a líder ficou motivada em reunir o grupo para tratar das responsabilidades de cada um. Contudo, poucos compareceram à reunião agendada, alegando compromissos de trabalho e família. Sendo assim, neste caso, o grupo interpretou o conhecimento, combinou uma ação conjunta, porém não assumiram o compromisso da execução.

Em todos os grupos pesquisados, algumas ações coletivas foram observadas e podem ser definidas como decorrentes da aprendizagem grupal. A entrevista e a observação para esta pesquisa não foram realizadas em nenhum momento com todos os integrantes da associação, portanto pode-se afirmar que embora existam ferramentas de gestão utilizadas e compartilhadas para toda associação, provavelmente não são conhecidas por todos os membros, haja vista que a aprendizagem é estabelecida pela integração entre os membros, há falhas na comunicação e ausência de participação de alguns associados.

7.3 Aprendizagem organizacional

O nível organizacional é compreendido pelos processos de integração e institucionalização, com a passagem do ajuste mútuo e ações coordenadas que se transformam em rotinas, regras e procedimentos. O conhecimento é institucionalizado na organização, podendo ficar na sua memória coletiva e não apenas na dos seus colaboradores, pois embora as pessoas possam ir e vir, o patrimônio de conhecimento permanece e pertence ao empreendimento.

A linguagem passa a ser utilizada para descobrir novos signos e significados, a partir do diálogo. Se a ação coordenada for formalizada e recorrente, será institucionalizada, passando para o nível organizacional. (CROSSAN *et al*, 1999,). Ocorre o que Fleury e Fleury (2000) chamam de processo social e coletivo, estimulando interpretações e conhecimentos comuns entre as pessoas.

Considera-se insuficiente o tempo dispendido para o acompanhamento dos empreendimentos estudados a fim de identificar a aprendizagem organizacional. Foram encontrados tênues aspectos de práticas de gestão, que apresentam ser decorrentes da aprendizagem organizacional, provenientes do Programa de Capacitação da Incubadora. Pode-se avançar alguns achados de fatores que contribuem para o processo de aprendizagem organizacional, como a presença de um empreendedor cuja liderança estimula as ações coordenadas que provocam a institucionalização dos conhecimentos. Como expressam os depoimentos a seguir:

“O professor de liderança falou no curso da Univali: que o líder geralmente tem uma mochila muito pesada nas costas. Carrega um peso grande da responsabilidade e tem que aprender a dividir, confiar nos outros colegas e dividir as funções. A secretária que faz a ata e me ajuda nas coisas escritas. Nós temos reuniões e assembleias todos os meses, com datas marcadas e chamo o pessoal para decidir nas assembleias. Não era assim, mas agora o pessoal está acostumando com as reuniões e outras regras. Outra responsabilidade minha são os convênios que estamos fazendo com a farmácia e o supermercado do bairro, que foi ideia que eu tirei nos cursos da Univali.” (Cooperado D4)

“Criamos o brechó depois da oficina sobre plano de negócios. Somos em seis no brechó e nos revezamos para atender. E a minha renda hoje em dia vem 100% da economia solidária, do brechó. Se a pessoa não colaborar na organização e atendimento, cai fora do brechó. Temos que colocar ordem, senão não tem jeito de acontecer.” (Associada B2)

Geralmente, o que fica institucionalizado na organização teve iniciativa ou apoio de membros influentes no empreendimento e permanecem por um tempo na memória organizacional. (CROSSAN *et al*, 1999). No caso das associações, a rotatividade de participantes é alta, assim como de seus líderes, o que torna mais difícil chegar ao estabelecimento de rotinas e regras que configurariam a institucionalização. Percebe-se que muitas ações e rotinas que deveriam ser de responsabilidade do empreendimento dependem da Incubadora para continuarem a existir no

cotidiano da organização. Muitas associações necessitam das assessorias da Incubadora para a execução de práticas rotineiras, desde regras simples, como a obrigatoriedade em participar das reuniões mensais, até a execução de rotinas sistemáticas, como as que padronizam os compromissos financeiros e burocráticos.

Conforme identificado nas manifestações descritas, alguns participantes das oficinas refletiram e interpretaram o conhecimento repassado nos programas de capacitação, cuja finalidade é integrar e institucionalizar essa aprendizagem. Muitas vezes, alguns entraves ocorreram, como a ausência dos associados nas reuniões, interesses divergentes, passividade nas decisões, dificuldade em comunicar e em compreender o que é repassado.

Portanto, identificou-se que as categorias de análise anteriormente exploradas – comprometimento, comunicação, instituições e teoria x prática – influenciam no processo de aprendizagem organizacional da Incubadora. Uma ou mais dificuldades podem atuar como bloqueadores, inibindo ou mesmo impedindo a ocorrência do processo de institucionalização e, conseqüentemente, a ocorrência de aprendizagem organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem é uma prática social, adquirida a partir de *insights* individuais, de compartilhamentos e da construção de rotinas e procedimentos. É um processo e não um resultado, pois tem efeito contínuo, com base nas experiências. É um processo que compreende a reflexão e compreensão de ideias entre todos os indivíduos envolvidos, e não apenas transferência de conhecimento.

O processo da aprendizagem organizacional direciona e promove ambientes de processamentos de conhecimentos em sistemas sociais humanos, mas só é concretizada quando ocorre a “aquisição e assimilação de outros conhecimentos para ações futuras” (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002, p. 162). Ou seja, a aprendizagem só ocorre quando são adquiridos novos conhecimentos e estes, colocados em prática em futuras resoluções.

Sendo assim, como objetivo geral, esta pesquisa verificou se os conhecimentos repassados nos programas de capacitação oferecidos pela incubadora social ITCP/UNIVALI aos empreendimentos solidários são assimilados e aplicados em práticas de gestão. Ou seja, se os conhecimentos são aprendidos pelos indivíduos e grupos e institucionalizados, ocorrendo a aprendizagem organizacional.

A análise contextualizou-se a partir dos conceitos e discussões sobre aprendizagem organizacional, aprendizagem na perspectiva da educação popular, incubadoras de empresas, incubadoras sociais, empreendimentos econômicos solidários e economia solidária.

A contextualização abordou temas e autores que direcionassem para a análise em questão, baseada no *framework* dos 4 *Is* (intuição, interpretação, integração e institucionalização), desenvolvidos por Crossan *et al* (1999), que consideram a aprendizagem organizacional um processo dinâmico, ocorrido por meio de (sub) processos psicológicos e sociais, nos diferentes níveis de análise individual, grupal e organizacional, de forma dinâmica e multinível. A verificação dos três níveis de aprendizagem no percurso do Programa de Capacitação ofertado pela ITCP/UNIVALI aos empreendedores solidários desenvolveu os objetivos específicos desta tese.

Como resposta ao primeiro objetivo específico, o presente estudo identificou quatro categorias de análise sobre os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional dos

empreendimentos solidários participantes dos Programas de Capacitação da ITCP/UNIVALI. Os pontos apresentados foram definidos em Comprometimento, Comunicação, Instituições e Teoria x Prática.

Os fatores que influenciam a aprendizagem no ambiente organizacional dos empreendimentos solidários, apresentados sob forma de quatro categorias de análise, são, muitas vezes, dificultadores, mas podem ser motivadores para a busca de novos conhecimentos e competências, a fim de solucionar os entraves. As circunstâncias de incerteza ou instabilidade exigem novas perspectivas e conhecimentos, provocando as práticas atuais e convidando a refletir e mudar.

Como segundo objetivo específico, conclui-se que os representantes de empreendimentos solidários participantes de programas de capacitação aprenderam certos conteúdos ministrados. Perceberam-se, através da linguagem, metáforas e comportamentos, analisados antes e após as oficinas, ideias e atitudes aprendidas pelos participantes, geralmente líderes gestores das associações. A relação foi estabelecida com conteúdos encontrados em documentos, como planos de aula, assim como observação em encontros e entrevista.

Os participantes assíduos das oficinas conseguiram fazer intervenções no seu grupo com muito mais propriedade. Antes de frequentarem a Incubadora e os programas de capacitação, alguns associados não manifestavam opiniões; após a participação, argumentam, interferem e discorrem, principalmente sobre economia solidária e práticas de gestão, como estratégias de comercialização, liderança e resolução de conflitos. Alguns associados assumiram a representatividade dos seus empreendimentos solidários, com o objetivo de fortalecer o grupo. Tomaram a frente dos trabalhos, sem nunca antes ter assumido uma posição de liderança, e buscam continuar o aperfeiçoamento por intermédio da Incubadora. Alguns consideraram a autogestão, mas outros desprezaram este princípio da economia solidária e utilizaram da autoridade.

Referente ao terceiro objetivo específico, alusivo a ocorrência de aprendizagem em nível grupal dos integrantes do empreendimento, ocorreu de maneira diminuta através do conhecimento repassado a eles pelos participantes dos programas de capacitação. No nível grupal, a aprendizagem passa a estabelecer um processo social e coletivo, estimulando interpretações e conhecimentos comuns entre as pessoas.

Identificou-se aprendizagem a nível grupal nos empreendimentos pesquisados, pois perceberam-se determinadas compreensões compartilhadas e ajuste mútuo; contudo, as situações de conflito, as falhas na comunicação e a falta de comprometimento em todos os grupos prejudica o desenvolvimento de um processo de integração do conhecimento.

Nas cooperativas de materiais recicláveis, o empoderamento e a evolução nas práticas de gestão ficou mais perceptível que nos grupos de produção artesanal. Nota-se pelo discurso e ações que os catadores incorporaram o conhecimento e aplicaram o que aprenderam nos empreendimentos, praticando a autogestão e aperfeiçoando os trâmites burocráticos, além de exigir seus direitos como cidadãos e empreendedores.

O último objetivo específico foi identificar a ocorrência de aprendizagem organizacional nos empreendimentos solidários incubados, adquiridos nos programas de capacitação institucionalizados e aplicados em práticas de gestão.

No nível organizacional, o aprendizado torna-se institucionalizado e passa a apontar elementos organizacionais, como o conjunto de regras, políticas, processo decisório e a comunicação interna, assim como os elementos simbólicos, que permitem identificar as relações de poder e os padrões culturais prevalentes na empresa.

Para esta pesquisa, a ocorrência de aprendizagem organizacional nos empreendimentos incubados foi sutil. Apenas se confirmam tênues aspectos de práticas de gestão, que apresentam ser decorrentes da aprendizagem organizacional provenientes do Programa de Capacitação da Incubadora, podendo ser confundidos com aprendizagem grupal, devido à superficialidade, como a ocorrência de reuniões formais e periódicas, utilizando a integração, compreensões compartilhadas e ajustes de diferentes pontos de vista. A periodicidade dos encontros demonstra institucionalização, mas pode ser que ocorra por empenho de um líder ou pequeno grupo. O resultado desse processo foi, em algumas vezes, integração de comportamento e de crenças; em outras, apenas de comportamento.

Identificou-se também o incremento da aprendizagem, ou seja, o aperfeiçoamento de algo aprendido anteriormente, que já ocorria no empreendimento e foi aprimorado, como planejamentos e estratégias de comercialização, confirmando uma das premissas de Crossan *et al* (1999), quando apontam que a aprendizagem organizacional envolve a tensão entre a

assimilação de novas aprendizagens (*exploration*) e a utilização do que foi anteriormente aprendido (*exploitation*);

Os resultados corroboraram com Crossan *et al* (1999), quando afirmam que o processo de aprendizagem passa do nível individual para o nível organizacional e tende a se tornar mais fluido, incremental e dissociado, pois a institucionalização do conhecimento aprendido demanda um período de amadurecimento e deliberação dos membros organizacionais influentes. Como resultado, os processos de institucionalização são mais raros que os demais. Por outro lado, a aprendizagem institucionalizada tende a perdurar, à medida que as pessoas buscam garantir que os procedimentos formais e as normas sejam seguidas,

A intuição, interpretação, integração e institucionalização, conhecidos como *4Is* desenvolvidos por Crossan *et al* (1999), são um processo dinâmico de aprendizagem organizacional, que ocorre desde a concepção de um *insight* até a institucionalização na organização. Ele não pode ser considerado estanque, mas um instrumento de renovação contínua dos conhecimentos da organização, pelos processos de *feedforward* e *feedback*.

Esse processo ocorre em dois sentidos: o *feedforward* é o da transferência da aprendizagem de indivíduos para grupos ou equipes de trabalhadores e, posteriormente, essa aprendizagem torna-se institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. Esse sentido foi o analisado durante toda a pesquisa, identificando a transferência em todos os níveis, entretanto pouco nítido no processo de institucionalização, da aprendizagem organizacional.

O *feedback* relaciona-se com a utilização do que foi aprendido e os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos. Esses processos não foram identificados nos empreendimentos estudados, em razão das características quase imperceptíveis e instáveis de aprendizagem organizacional nos grupos, além da insuficiência de tempo para acompanhamento da sua evolução.

O processo de transformação exige tempo. Portanto, mudanças organizacionais decorrentes da institucionalização nos empreendimentos são lentas e sutis. A heterogeneidade no perfil dos empreendimentos e de seus associados também influencia na complexidade da adaptação e institucionalização.

Diante dos dois perfis de grupos estudados, a rede de comercialização de que fazem parte os produtores artesãos possuem muitos empreendimentos (uma média de 35), com realidades diversas, realidades socioeconômicas culturais e objetivos diferentes. Historicamente, o perfil dos artesãos é aquele em que eles necessitam viver em liberdade, com poucas regras e de forma autônoma, além de trabalharem com produtos e técnicas semelhantes, o que estimula a concorrência e comparações entre e intra associações, podendo gerar conflitos.

Algumas associações de artesanato não possuem uma sede, portanto não há um local específico para encontrá-los, o que dificulta a comunicação e a assessoria. Há grupos em que nem todos são adeptos da economia solidária. O objetivo principal dos artesãos não interessados na economia solidária é a comercialização. Até mesmo os artesãos que possuem interesse em entender e aplicar os princípios da economia solidária, veem a comercialização como fator principal para a participação nas atividades da ITCP/UNIVALI.

Já a rede de catadores, do qual fazem parte quatro cooperativas de resíduos sólidos, possui um ponto de encontro, na própria cooperativa, com horários fixo de trabalho, o que facilita o acesso a todos os empreendedores solidários. Os catadores possuem um perfil similar e realidades que os aproxima, conforme apresentado na pesquisa. Não são concorrentes, pois cada cooperativa está situada em um município e possuem desafios semelhantes. O desafio principal é a conscientização sobre o trabalho.

Notou-se também que o nível de escolaridade é alto, mas há diferença entre os participantes das cooperativas de reciclagem: a maioria concluiu até a 8ª série (Ensino Fundamental II); já em relação aos participantes das associações de artesãos, a maioria concluiu Ensino Médio e Superior. Diante destas peculiaridades dos grupos, sugere-se reuniões separadas e didáticas diferentes quando possível.

Constatou-se que apenas os esforços do Programa de Capacitação da ITCP como única referência para desencadear a aprendizagem organizacional são insuficientes e não chegam a promover o processo de institucionalização, pois raramente o conhecimento transmitido nos cursos e oficinas é disseminado de forma clara e aplicável para o conjunto da organização, e não estimula o comprometimento dos associados com a execução das ações.

A recolha de sugestões poderia acarretar em novas ideias para solucionar alguns desafios, como a duração e temas das oficinas, a logística de pessoal para participação de reuniões, novas metodologias e tecnologias sociais.

Muitas vezes os empreendedores conheciam sobre o assunto apresentado, mas suas experiências e exemplos não eram contemplados por falta de tempo, oportunidade de compartilhar ou por timidez do empreendedor. O conhecimento dos empreendedores não era utilizado, destacando muitas vezes a transferência de conhecimento técnico, formal de maneira acadêmica, haja vista o formato das reuniões como salas de aula.

A duração das oficinas é insuficiente para a absorção de todas as informações pelos representantes e obtenção de segurança ao transmitir aos demais associados, em busca da institucionalização com aplicação de procedimentos e rotinas na organização. Muitos empreendedores possuem outras prioridades, o que dificulta o planejamento de um Programa de Capacitação com conteúdo mais extenso e aprofundado.

Sendo assim, o trabalho com empreendimentos da economia solidária exige dedicação, técnica e bom senso. Deve-se respeitar a velocidade do grupo, e identificar seus objetivos e intenções em participar da economia solidária. Os processos de incubação para os empreendimentos solidários vão além do apoio de gestão, jurídico e sustentabilidade econômica, pois têm um caráter político, de transformação da sociedade e das relações de trabalho.

Os empreendedores solidários percebem a solidariedade, observando seus parceiros com outra consciência social valorizarem-se de forma independente em relação ao trabalho realizado. A capacitação promove o desenvolvimento de novas habilidades, a partir das metas da organização, aumentando seu estoque de conhecimento e, conseqüentemente, do indivíduo. Entretanto, não pode ser a única forma de repasse de conhecimento. Assessorias personalizadas, com a presença de todos ou grande parte dos associados com experiências de práticas de gestão, são necessárias.

Sugere-se que a Incubadora repense o foco das atividades que oferece, dividindo os empreendimentos em subgrupos a partir das formações, nível de escolaridade e interesses, já que se verificou nesta pesquisa que há diferença de assimilação do conhecimento sob as perspectivas socioeducativas e de atuação profissional. Assim como repense na metodologia

adotada a partir da educação bancária e tradicional, apresentando novas perspectivas de aprendizagem, interação e discussão.

A contribuição social da pesquisa está no incentivo aos empreendimentos incubados, à valorização e à troca de conhecimentos, principalmente o cultural, subjetivo. Esse estímulo ocorre no sentido de que os sujeitos sejam reconhecidos como detentores dos conhecimentos necessários para aperfeiçoar as práticas de gestão dos empreendimentos solidários de que participam e, conseqüentemente, de que esse conhecimento seja assimilado e repassado para todos os participantes associados.

A contribuição acadêmica deste trabalho está em ressaltar a importância da interdisciplinaridade para atender às diferentes demandas dos empreendimentos e pensar o próprio ensino da administração como forma de repassar os conhecimentos necessários para aplicação das práticas de gestão aos modelos de organizações com foco na geração de valor social e/ou ambiental, além do valor econômico.

Além do ensino da administração, deve-se repensar a pesquisa de extensão através da aproximação com empreendimentos sociais. A linguagem técnica da academia e da gestão podem distanciar alguns grupos, logo é necessária a construção de novas estratégias de formação e capacitação, de metodologias de educação e aprendizagem para esse público, o qual a universidade precisa estar preparada para receber, pois é também sua responsabilidade como instituição social.

Limitações e Novas Possibilidades de Estudo

A natureza qualitativa e exploratória desta pesquisa, assim como a escolha da Incubadora e o perfil dos empreendimentos participantes, tornam seus resultados únicos e específicos, não podendo ser generalizadas inferências em outro momento e para outras incubadoras e/ou empreendimentos solidários. Por outro lado, há a exploração dos dados e a descoberta de resultados com maior riqueza e mais próximos da realidade que se quer compreender, além da possível contribuição para a geração de teorias.

Como futuras pesquisas, sugere-se a aplicação da mesma metodologia em outros incubadores sociais semelhantes, a fim de comparar resultados e obter maior conhecimento sobre estratégias de aprendizagem organizacional para empreendimentos solidários. Ainda aplicar o estudo em outros estados ou regiões do país, já que o Estado de Santa Catarina pode possuir uma realidade de mercado com perspectivas turísticas e demandas diferente de outras regiões do país. Outra proposta é a de explorar as relações entre diversos tipos de estruturas organizacionais e os processos de aprendizagem organizacional, para identificar os elementos característicos dessa aprendizagem em diferentes ambientes. Também como agenda para próximas pesquisas, sugere-se o estudo da cultura organizacional de empreendimentos solidários a partir dos princípios norteadores da economia solidária: autogestão, cooperação, solidariedade e viabilidade econômica.

REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em <www.anprotec.org.br> Acesso em 16.04.2015.

ANTONELLO, C. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 2, mar./abr., 2010, p. 310-332.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005. Brasília, Ministério do Trabalho e Emprego, SENAES, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K. *et al* (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOCAYUVA, P.C. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares /COPPE/UFRJ. In: CAMAROTTI, I.; SPINK, P. (Org.). **Redução da Pobreza e Dinâmicas Locais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BRASIL, **Plano Nacional de Economia Solidária (2015-2019) – PNES**. Ministério do Trabalho e Emprego, 2014. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A4DA189CA014E08B32F33104B/Plano%20Nacional%20de%20Economia%20Solid%C3%A1ria.pdf>> Acesso em 20.08.2015.

CALBINO, D.; PAULA, A. P. Economia solidária: uma investigação sobre o estado da arte. **Revista Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 371-397, jul./dez. 2013.

CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho**. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.

COMINI, G. *et al*. Three-Pronged Approach to Social Business: A Brazilian Multi-Case Analysis. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./ set. 2012.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2nd ed, 2003.

CROSSAN, M. M. *et al*. Organizational learning: dimensions for a theory. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 3, p. 337-360, 1995.

CROSSAN, M. M. *et al*. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**. v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M. *et al.* Reflections on the 2009 AMR decade award: *do we have a theory of organizational learning?* **Academy of Management Review**. July 1, vol. 36 no. 3446-460, 2011

CRUZ, A. É caminhando que se faz o caminho – diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. *In: Cayapa – Revista Venezolana de Economía Social*. CIRIEC. Mérida (Venezuela), año 4, n. 8, 2004.

CULTI, M. N. Empreendimentos de economia solidária e seu aporte ao desenvolvimento local. *In: L.M.L. SANTOS et al (Orgs.). Economia solidária numa pluralidade de perspectivas*. Londrina: UEL, 2011.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial** – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIOL, M.; LYLES, M. *Organizational learning*. **Academy of Management Review**; v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, R. M. **O Desafio da Colaboração – Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: ATLAS, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: ATLAS.ti, 2002.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modelo de gestão pública? **Caderno EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 1, mar. 2004.

_____. A perspectiva da economia solidária. *In: FISCHER, T. (Org.). Gestão do desenvolvimento e Poderes Locais*: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

_____. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 48. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. **Otra Economía**. Volumen II, n. 3, 2. sem. 2008, p. 58-62.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Rev. Adm. Empres.** São Paulo, v. 35, n. 4. jul./ago. 1995.

ITCP/COPPE/UFRJ (equipe da Incubadora). **Os ossos do ofício:** cooperativas populares em cena aberta. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

ITCP/UNIVALI **O que é economia solidária** – material de divulgação/folder produzido pela ITCP/UNIVALI, 2015.

LIPSHITZ, R. *et al.* **Demystifying organizational learning.** Thousand Oaks: Sage, 2007.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento:** as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

_____. **Qualitative data analysis: na expanded sourcebook.** 2nd ed. London: Sage, 1994.

MILES, M. *et al.* **Qualitative data analysis: a methods sourcebook.** 3rd ed., Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2014.

MOWDAY, R. T. *et al.* **The measurement of organizational commitment.** **Journal of Vocational Behavior.** v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management.** 2nd ed. Sage Publications, London, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. *Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning.* **The Learning Organization.** v. 7. p.135-145, 2000

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Pela Aplicabilidade com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 2, n. 2, Mai/Ago, , p. 143-170, 1998

RAUPP, F.; BEUREN, I. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 41, out./nov./dez., 2006, p. 419-430.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional:** como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

STAKE, R. E. *Qualitative case studies.* In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of Qualitative Research.** 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, p. 443-466.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Referências Bibliográficas – Atos Legais

BRASIL Ministério da Educação e Cultura. **LEI Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Seção 1. (1996, 23 de dezembro)

BRASIL, Presidência da República, Casa Civil. **DECRETO Nº 7.357** de 17 de novembro de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares - PRONINC, e dá outras providências.

APÊNDICE 1- ROTEIROS DE ENTREVISTA

Entrevista 1 - empreendedor participante da oficina

1. Nome
2. Idade
3. Município
4. Escolaridade
5. Instituição de ensino
6. Profissão
7. Nível sócio econômico (?)
8. Cursos de que já participou
9. Empreendimento (s) de que participa
10. Tempo que participa do empreendimento
11. Qual sua função no empreendimento?
12. Quais os objetivos do empreendimento?
13. Participa de outros grupos/empreendimento?
14. Quais funções exerce neste outro grupo?
15. O que o motivou a participar desta iniciativa?
16. Quem é o líder no empreendimento?
17. Qual o papel do líder?
18. O que são Finanças solidárias?
19. Você já trabalhava com finanças/liderança, mesmo sem saber o que era? Pode dar exemplos?
20. O empreendimento já trabalhava com finanças solidárias, sem saber o conceito?
21. Como aplicar as finanças solidárias no empreendimento? E na sua vida pessoal?
22. Você repassou o conhecimento/material das oficinas para os outros integrantes do empreendimento? Como foi a experiência? Método? Aceitação?
23. De tudo que você aprendeu no curso, o que foi mais importante?
24. Você pesquisou ou gostaria de saber mais sobre o assunto?
25. Como você avalia a participação e compromisso dos integrantes do empreendimento a respeito da gestão financeira?
26. Quando surge uma ideia para melhorar a associação, o que você faz? Já aconteceu?

Questões norteadoras, discutidas nas oficinas.

1. Finanças Solidárias e Financiamento para a Economia Solidária: qual a diferença?
2. Diferenças entre “caixinha”, “poupança” e Fundo Rotativo Solidário
3. O que precisamos para constituir um Fundo Solidário Comunitário ou de Base?

Entrevista 2 - grupo de associados do empreendimento**Identificação (Individual)**

1. Nome dos entrevistados
2. Escolaridade
3. Instituição de ensino
4. Profissão
5. Nível sócio econômico (?)
6. Cursos de que já participou
7. Tempo que participa do empreendimento
8. Qual sua função no empreendimento?
9. Quais os objetivos do empreendimento?
10. Participa de outros grupos/empreendimento?
11. Quais funções exerce neste outro grupo?

Grupal

1. O que vocês entendem por finanças solidárias/liderança solidária
2. Vocês souberam do curso sobre finanças solidárias (liderança compartilhada) realizados pelo ITCP/UNIVALI?
3. Alguém já trabalhava com finanças solidárias, sem saber (o conceito)?
4. Como aplicar as finanças solidárias no empreendimento? E na sua vida pessoal?
5. Quais mudanças percebidas/mudou algo nas finanças do empreendimento após a capacitação?

6. Como você avalia a participação e compromisso dos integrantes do empreendimento a respeito da gestão financeira?
7. Há um ou mais líderes no empreendimento?
8. Qual a função do líder?
9. Você pesquisou ou gostaria de saber mais sobre o assunto?

Organizacional (o mesmo grupo, no mesmo momento)

1. Descreva as funções do empreendimento, o que cada um faz. Como é a rotina do empreendimento?
2. Como vocês organizam o financeiro as feiras, exposições e viagens? Como funciona? Passo a passo.
3. Quem toma as decisões no empreendimento? Conte uma situação de tomada de decisão.
4. O empreendimento já trabalhava com finanças solidárias, sem saber o conceito?
5. Possuem caixinha/fundo no empreendimento? Como funciona?
6. Você identifica a necessidade de melhorar a gestão financeira do empreendimento? Tem alguma sugestão?
7. Quando surge uma ideia para melhorar a associação, o que você faz? Já aconteceu?

Entrevista 3 - Integrantes da ITCP/UNIVALI

1. Nome
2. Idade
3. Profissão
4. Função na ITCP
5. Tempo de ITCP
6. Tempo de dedicação semanal a ITCP
7. Como entrou na ITCP?
8. Já trabalhou com formação/capacitação/gestão de pessoas em outros lugares?
9. Qual o objetivo da ITCP?
10. Quais os programas/projetos de que a ITCP participa?
11. Quem financia os programas de capacitação?

12. Há alguma didática específica para a execução das oficinas?
13. Qual a importância das oficinas?
14. Quem participa das oficinas?
15. Como são planejadas/executadas? Descreva a execução.
16. Há plano de aula/relatório/*feedback*?
17. Vocês identificam que há aprendizagem nas oficinas? Há preocupação em identificar aprendizagem após as oficinas?
18. Você acha que suficiente a estrutura (pessoal, física, didática etc) para o programa de capacitação? Cite pontos fortes e fracos da estrutura.
19. Há uma especificidade nas formas de aprendizagem dos empreendimentos econômicos solidários?
20. A ITCP possui ferramentas/métodos/instrumentos diferentes para sistematizar esta aprendizagem?

Sobre a ITCP

1. Como e quando iniciou?
2. Quais as atividades da ITC?
3. Qual o público-alvo?
4. Possui alguma estratégia metodológica de incubagem?
5. Como é mantida a ITCP?
6. Como é a estrutura organizacional
7. Número de colaboradores
8. Parceiros internos e externos
9. Quais são os parceiros da ITCP nos projetos?
10. Qual o valor que cada parceiro está agregando?
11. Resultados esperados pelo processo de incubagem.
12. Planejamento para 2016

APÊNDICE 2 - ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO

Roteiro 1 – Observação nas reuniões e oficinas

- 1- Princípios da Economia Solidária (autogestão, cooperação, solidariedade e viabilidade econômica)
- 2- Dinâmica do encontro (método de trabalho)
- 3- Organização da reunião e pontualidade do grupo
- 4- Participação: interação, dúvidas, anotações
- 5- Faz relação com seu empreendimento?
- 6- Faz relação consigo?
- 7- Tira dúvida sobre o empreendimento?
- 8- Relacionamento entre associados
- 9- Relacionamento com outros empreendimentos
- 10- Tomada de decisões/encaminhamentos

Roteiro 2 – Observação nos empreendimentos

- 1- Princípios da Economia Solidária (autogestão, cooperação, solidariedade e viabilidade econômica)
- 2- Organização do local, espaço físico
- 3- Documentos da associação/cooperativa
- 4- Missão do empreendimento
- 5- Processos de trabalho. Existem? Qual a função de cada um?
- 6- Regras, rotinas, padrões são divulgados no local?
- 7- Cultura Organizacional – hábitos, valores, artefatos, pressupostos.
- 8- Organização/planejamento financeiro.
- 9- Metas/objetivos
- 10- Estratégias de produção e comercialização

APÊNDICE 3 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO (linha mestra) Identificar se os conhecimentos repassados nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendimentos solidários são institucionalizados e aplicados em práticas de gestão.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DIRETRIZES	FONTE	TIPO DE DADOS	TÉCNICA DE COLETA	DADOS A COLETAR
Analisar os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional de empreendimentos solidários participantes do Programa de Capacitação da ITCP/UNIVALI	PARTICIPANTES E ASSOCIADOS: Objetivos da capacitação Resultados esperados Relacionamento interpessoal Expectativas dos participantes Conceitos e experiências sobre os temas da capacitação	Levantamento de informações	Primário	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista
		Observação do ambiente de trabalho	Primário	Observação participante e direta	Roteiro de observação
		Observação da execução da oficina	Primário	Observação participante e direta	Roteiro de observação
Identificar se os representantes de empreendimentos solidários participantes de programas de capacitação aprenderam os conteúdos ministrados	CAPACITAÇÃO: 1. Objetivos da capacitação 2. Resultados de aprendizagem esperados 3. Conteúdo e metodologia	Planejamento de aula	Secundário	Análise do plano	Plano de aula e objetivos
		Informações dos ministrantes	Primário	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista
		Observação da execução	Primário	Observação participante e direta	Roteiro de observações
	PARTICIPANTES: 1. Perfil sociodemográfico e educacional 2. Função na associação 3. Outras capacitações e experiências 4. Características de gestão do empreendimento	Lista de presença	Secundário	Levantamento dos participantes	Nome e contato dos presentes
		Levantamento de informações e opiniões	Primário	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevistas

	5. Linguagem e conhecimentos sobre o tema				
Identificar a ocorrência de aprendizagem em nível grupal dos integrantes do empreendimento, através do conhecimento repassado a eles pelos participantes de programas de capacitação	ASSOCIADOS: 1. Perfil sociodemográfico e educacional 2. Função na associação e anteriores 3. Conceitos e experiências sobre os temas da capacitação 4. Experiências anteriores 5. Linguagem e conhecimentos sobre o tema 6. Compreensões compartilhadas	Levantamento de informações e opiniões Documentos do empreendimento	Primário Secundário	Entrevista semiestruturada Pesquisa documental	Roteiro de entrevistas Documentos disponíveis
Identificar se houve aprendizagem organizacional com os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação e aplicados em práticas de gestão no empreendimento	EMPREENDIMENTO: 1. Mudanças na rotina de gestão após a capacitação PARTICIPANTES E ASSOCIADOS: 1. Manifestação de interesse de mudança de regras e procedimentos 2. Interesse por novas capacitações específicas 3. Compreensões compartilhadas	Observação do ambiente de trabalho Documentos do empreendimento Levantamento de informações e opiniões	Primário Secundário Primário	Observação participante e direta Pesquisa documental Entrevista semiestruturada o mesmo grupo entrevistado	Roteiro de observação Documentos disponíveis Roteiro de entrevista

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro, para os devidos fins, que a UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí está ciente da elaboração da tese da aluna de doutorado Gabriela Pelegrini Tiscoski, RG 3.081117-1, intitulado: O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA INCUBADORA SOCIAL sob a orientação da professora Dra. Rosa Maria Fischer, da Universidade de São Paulo, FEA/USP. A pesquisa se dará na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares ITCP desta instituição, e possui o objetivo de verificar se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos pela incubadora aos empreendimentos solidários são assimilados e aplicados em práticas de gestão.

A pesquisa acontecerá de novembro/2014 a dezembro/2015 e a coleta de dados será por análise de documentos, participação da pesquisadora nas reuniões e oficinas e entrevista com os integrantes da ITCP/UNIVALI.

A veracidade das informações será de responsabilidade da pesquisadora, que após a defesa enviará uma cópia para a instituição, com sugestões de melhorias e adaptações aos programas que a ITCP faz parte.

Ciente do fato,

Itajaí, 19 de setembro de 2015

Coordenação ITCP/UNIVALI
 ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
 UNINOVA - Núcleo de Inovação Tecnológica
 UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
 Rua Uruguai, 458 - Cx. Postal 360 - Centro
 CEP 88302-302 - ITAJAÍ - Santa Catarina

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
 Gerência de Extensão

Prof. Pedro Floriano dos Santos
 Gerente de Extensão e Cultura da Vice-Reitoria de
 Pós Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura
 Portaria nº 071/2014

 Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa,
 Extensão e Cultura
 Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Prof. Dr. Valdir Cechinel Filho
 Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa,
 Extensão e Cultura

ANEXO B – DIVULGAÇÃO E CRONOGRAMA DE TRABALHO DA OFICINA DE FINANÇAS SOLIDÁRIAS

OFICINA
Finanças Solidárias

05 DE MAIO – 9H ÀS 17H30
BLOCO F2
AUDITÓRIO DE PSICOLOGIA
VAGAS LIMITADAS
INSCRIÇÕES: (47) 3341 7968

UNIVALI
ITCP
Incubadora Tecnológica
de Cooperativas Populares

CAMP
CENTRO DE APOIO
COMUNITÁRIO

SENAES
Secretaria Nacional
de Economia Solidária

cepesi
CENTRO DE PESQUISA
E DESENVOLVIMENTO
EM ECONOMIA SOLIDÁRIA

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico

Secretaria Nacional de
Economia Solidária

Ministério do
Trabalho e Emprego

PAUTA

OFICINA SOBRE FINANÇAS SOLIDÁRIAS, COM ÊNFASE NOS FUNDOS SOLIDÁRIOS

Público: ITCP/Univali e Fórum Litorâneo/SC

Data: 05 de maio de 2015

Local: UNIVALI

MANHÃ

8h30 - Acolhida

9h às 10h – Economia Solidária: uma economia anticapitalista

10h às 10h20 – **Intervalo**

10h30 às 12h – Finanças Solidárias: uma ferramenta voltada para democratização do crédito

- Finanças Solidárias e Financiamento para a Economia Solidária: qual a diferença?

12h às 13h30 – **Almoço**

TARDE

13h30 às 15h30 – continuação Finanças Solidárias

- Instrumentos de Finanças Solidárias
 - ✓ Cooperativas de Crédito Solidário
 - ✓ Bancos Comunitários de Desenvolvimento
 - ✓ Fundos Solidários

- Vamos falar um pouco mais sobre Fundos Solidários

- Características dos Fundos Solidários mapeados na região
- Fundos de Fomento e Fundos Solidários Comunitários ou de Base

- Diferenças entre “caixinha”, “poupança” e Fundo Rotativo Solidário

15h30 às 15h45 – **Intervalo**

15h45 às 17h30 – O que precisamos para constituir um Fundo Solidário Comunitário ou de Base?

- Dinâmica: “Você sabe o que é...”

17h30 às 18h – Encerramento

- Avaliação