

**Título:**

É CAMINHANDO QUE SE FAZ O CAMINHO – diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil\*

**Autor:**

Prof. Ms. ANTÔNIO CRUZ

Professor adjunto da Universidade Católica de Pelotas/UCPel (Brasil), mestre em sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS e doutorando em economia aplicada pela Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP. Participou da organização das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares da UCPel e da UNICAMP, e assessorou a formação da ITCP/UNOCHAPECÓ. É autor de *“A Janela Estilhaçada – a Crise do Discurso do Novo Sindicalismo”* (Petrópolis: Vozes, 2000).

antoniocruz@uol.com.br

---

**Resumo**

As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP's) funcionam em cerca de vinte universidades brasileiras. O objetivo é 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”. Entretanto, as diferenças regionais das comunidades atendidas, as diferenças institucionais das várias universidades e as diferentes perspectivas teórico-metodológicas dos atores envolvidos levou ao aparecimento de diferentes metodologias. O presente trabalho procura comparar as diversas estruturas e metodologias das incubadoras, procurando identificar seus traços comuns e suas diferenças mais marcantes.

**Abstract**

The popular cooperative technological incubators (ITCP's) work in about twenty Brazilian universities. Their aim is to support the consolidation of viable economic initiatives which generate work and income and are founded in self-management principles. The relation between university and community – or among incubators and cooperatives – goes through a pedagogical process intertwined with exchanges between “common sense” and “academic knowledge”. Nevertheless, the regional differences, the institutional differences of the many universities, and the different theoretical and methodological perspectives of the actors involved led to the upcoming of different methodologies and work structure. This work intends to compare various incubators, identifying their common features and their most significant differences.

---

\* O título deste artigo é uma referência/homenagem ao livro *“O caminho se faz caminhando”* (título em português), livro de Paulo FREIRE e Myles HORTON sobre as experiências de educação popular de jovens-e-adultos vivenciadas pelos dois autores. (Petrópolis: Vozes, 2000).

## O tema e o contexto

O resultado da implementação das políticas neoliberais nos países da América Latina nos anos 90 tem sido recorrentemente investigado e debatido. Ainda que o balanço geral dessas políticas seja objeto de intensa discussão entre economistas neoclássicos e heterodoxos, e entre políticos e sociólogos de orientação conservadora ou crítica, alguns dados daí resultantes são indiscutíveis, a saber: a continuação da estagnação do PIB regional (herdada/aprofundada dos anos 80), a piora acentuada das condições de emprego e de acesso à renda por parte dos mais pobres, e a conseqüente concentração da renda e da riqueza em todo o continente.

Entre as muitas conseqüências desta trajetória está um aumento das formas violentas de busca da sobrevivência, em todas os seus tipos de manifestação (politicamente organizadas, contra o Estado, como nas ocupações de terra ou nos protestos “*callejeros*”<sup>1</sup>, ou simplesmente – e em volume muito maior – através da violência delinqüente dos roubos, assaltos, seqüestros, tráfico de drogas etc.). De outro lado, está também o ressurgimento de formas associativas de produção e consumo – seja nas cidades ou nas áreas rurais – como resposta parcial dos movimentos sociais à crise ou simplesmente como busca de alternativas de sobrevivência.

O aparecimento dessas formas diversificadas de “economia solidária” – cooperativas populares, associações de produtores e consumidores, clubes de trocas, recuperação de fábricas falidas por seus próprios trabalhadores, ocupações de terra e produção coletiva etc. – levou às universidades brasileiras, como de resto as de toda América Latina, a um questionamento sobre sua função social.

A situação aprofundou a distinção clara entre duas correntes que se enfrentavam nos meios acadêmicos brasileiros desde os anos 60: uma que via (que vê) a universidade como uma instituição que deve potencializar as estruturas

---

<sup>1</sup> “*Protesta callejera*” é como são conhecidas as manifestações de rua de trabalhadores (de desempregados, de camponeses, de excluídos de modo geral) na Argentina, no Uruguai, na Bolívia e em outros países da América Latina, freqüentemente marcadas por interrupções de tráfego (“*cortes de ruta*” ou “*cortes de calle*”), construções de barricadas e enfrentamentos com as forças policiais.

sociais vigentes, e uma outra que a via (que a vê) como um instrumento crítico que deve estar voltado para a transformação social. A primeira corrente, hegemônica, defendeu ao longo dos '90 uma política de aumento da “eficiência acadêmica”, com a introdução de espaços de competição no seio da comunidade científica, por um lado, e por outro lado uma vinculação mais próxima com o setor empresarial através da contratação de serviços de ensino e pesquisa; a segunda corrente, ainda que com uma posição claramente crítica em relação à primeira, teve dificuldades em apresentar uma proposta alternativa clara e articulada para a instituição universitária, estabelecendo uma posição defensiva em favor do ensino público e gratuito, procurando fortalecer a (débil) mobilização sindical e reclamando um novo papel do Estado no apoio à pesquisa e à produção de tecnologia.

Entretanto, esta segunda posição, apesar de seus esforços, não alcançou (no nosso entendimento) uma idéia clara sobre como vincular estes princípios a uma proposição que fosse uma resposta adequada, a partir de seus objetivos, à nova situação de internacionalização do grande capital. Como exemplo, que resposta poder-se-ia oferecer à seguinte pergunta: “no caso de uma retomada dos investimentos do Estado em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a quem favoreceria, exatamente, se o setor empresarial nacional praticamente desapareceu e se os grandes grupos oligopólicos têm seus próprios centro de P&D, quase todos em seus países de origem?”

Apenas uns poucos grupos de docentes, funcionários e alunos, em algumas universidades, e de modo mais intuitivo que propriamente fundamentado em análises políticas de longo alcance, buscaram construir formas diversas de atender direta e imediatamente aos interesses econômicos e sociais dos setores mais desprotegidos pela crise, buscando direcionar os poucos recursos para projetos que buscassem ao mesmo tempo atender demandas sociais e reforçar a organização popular. Foi o caso, por exemplo, da formação de agentes comunitários de saúde, ou do movimento nacional de alfabetização, ou da construção da Rede UNITRABALHO, da qual falaremos mais adiante. E foi em meio a estas tentativas que surgiram as *incubadoras universitárias de cooperativas populares* – as ITCP's.

## **Este trabalho**

Nosso objetivo, aqui, é analisar o processo de formação e funcionamento das incubadoras universitárias (ou “tecnológicas”) de cooperativas populares (ITCP’s), no Brasil, comparando suas diversas metodologias, identificando seus traços comuns e suas diferenças mais marcantes. Depois de apresentarmos nossas fontes de dados para a pesquisa, segue um histórico resumido do aparecimento e da difusão das ITCP’s no Brasil. Na seção seguinte, dispostemos de alguns indicadores quantitativos da atividade dessas incubadoras e a seguir uma análise comparada de suas diferentes metodologias. Antes da conclusão ainda há uma rápida nota sobre a estrutura de recursos humanos e as alternativas de financiamento que vêm sendo adotadas.

## **As fontes**

Nossas principais fontes de investigação foram os relatórios originados por cada ITCP na pesquisa *“Incubadores 2001”*, realizada em parceria pela “Rede de ITCP’s” e pela “Rede UNITRABALHO”, e financiada pela Organização Intereclesiástica de Cooperação Internacional (ICCO), da Holanda. *Portanto, a quase totalidade dos dados que vamos apresentar aqui se refere a esse ano (2001) e estão suportados pelos dados originados por esta pesquisa.*

Entre esses relatórios não estavam as informações de duas importantes incubadoras: a ITCP/COPPE-UFRJ (Rio de Janeiro) e a ITCP-UNISINOS (São Leopoldo, Estado do Rio Grande do Sul). Para os dados referentes a ambas, lançamos mão de anotações e observações pessoais reunidas a partir de nossas atividades nos últimos anos, nas ITCP’s da UCPEL e da UNICAMP, bem como de uma *“pesquisa web”* nos seus sites respectivos.

Foram descartadas deste trabalho as incubadoras que ainda estavam em fase de constituição à época da *“Pesquisa Incubadores 2001”*, a saber: universidades de Chapecó, Maringá, Sorocaba, Piracicaba, Mato Grosso e Sergipe<sup>2</sup>. Ressalte-se que quase todas estas já vinham realizando ações e

---

<sup>2</sup> Localizadas respectivamente nos Estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, São Paulo, Sergipe e Mato Grosso. Ver mapa em anexo no final do artigo.

projetos de atendimento a grupos de economia solidária e, que dentre elas, já havia novas incubadoras consolidadas no final de 2003.

### **Uma sinopse histórica das ITCP's**

A primeira ITCP surge em 1996, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), dentro de um dos principais centros de pesquisa aplicada em tecnologia da América do Sul: a sua Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE).

Neste período, a COPPE/UFRJ vinha sendo questionada sobre seu papel na resolução dos problemas sociais brasileiros. A pergunta-chave era: para que serve a tecnologia pesquisada pela COPPE? Foi quando um grupo de pesquisadores resolveu pensar uma alternativa em relação a dois programas “clássicos” de combate ao desemprego, que eram financiados massivamente pelo governo federal e que vinham sendo alvo das críticas dos setores organizados da sociedade. Eram eles: (1º) as incubadoras de empresas, que em geral atendem a um setor social já privilegiado (egressos das universidades e centros de pesquisa) e cujas iniciativas econômicas geram poucos postos de trabalho, em que pese os altos custos de manutenção dessas incubadoras<sup>3</sup>; e (2º) os programas de qualificação para o trabalho – então executados em grande escala pelo Governo Federal –, que apresentavam resultados pífios, uma vez que as taxas de investimento e crescimento continuavam decrescendo, com um aumento contínuo das taxas de desemprego<sup>4</sup>.

A partir da experiência da ITCP/COPPE-UFRJ outros grupos, em outras universidades, tomaram aquela experiência como referência e iniciaram a construção de outras ITCP's. Este movimento foi reforçado pela entrada das incubadoras, já conformadas numa “Rede de ITCP's”, na Rede UNITRABALHO<sup>5</sup>,

---

<sup>3</sup> Para maiores informações sobre as incubadoras de empresas no Brasil, vale a pena consultar o sítio [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br), da associação brasileira de incubadoras de empresas.

<sup>4</sup> Assim também para uma avaliação dos programas de qualificação profissional do governo brasileiro, há trabalhos publicados que podem ser acessados a partir da página da Rede Unitrabalho ([www.unitrabalho.org.br](http://www.unitrabalho.org.br)).

<sup>5</sup> “Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho”, fundada em 1995 e que reunia docentes e pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, cujo foco de investigação fosse o chamado “mundo do trabalho”. Quando a Rede de ITCP's ingressa na

em 1998, o que levou a uma difusão ampliada das experiências das incubadoras e a uma nova e rápida expansão do número de ITCP's. Além disso, outras incubadoras têm surgido desde então, incluindo uma tentativa de instalação levada a cabo atualmente na *Universidad de la República*, em Montevidéu/Uruguai<sup>6</sup>. No Quadro 1 (ver abaixo), apresentamos a listagem das incubadoras examinadas por este trabalho.

**Quadro 1 – ITCP's instaladas e em funcionamento em 2001, no Brasil. Ordem de apresentação: por tipo de universidade, por ordem alfabética das universidades.**

<b>Os nomes oficiais das incubadoras:</b> Incubadora...	<b>Instituição:</b> Universidade...	<b>Sigla:</b> (Incub.-univers.)
<i>Universidades Federais<sup>1</sup></i>		
1. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal de Alagoas	ITCP-UFAL
2. Tecnológica Empreendimentos Populares	Federal do Amazonas	ITES-UA
3. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal do Ceará	ITCP-UFC
4. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal de Juiz de Fora	INTECOOP-UFJF
5. Tecnol Coop Pop e Empreend. Solidários	Federal do Pará	ITCPES-UFPA
6. de Cooperativas e Associações Populares	Federal da Paraíba	INCOAP-UFPB
7. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal do Paraná	ITCP-UFPR
8. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal do Rio de Janeiro	ITCP/COPPE-UFRJ*
9. de Coop. e Iniciativas Populares do RN	Federal do R. Grande Norte	INCOOP-RN**
10. Regional de Cooperativas Populares	Federal de S. Carlos	INCOOP-UFSCAR
11. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal de S. João del Rei	ITCP-FUNREI
12. Tecnológica de Cooperativas Populares	Federal Rural de Pernambuco	INCUBACOOP-UFRPE

UNITRABALHO (1998), já eram 8 (oito) as ITCP's, enquanto os "núcleos locais" da Rede Unitrabalho já funcionavam 45 diferentes universidades.

<sup>6</sup>Através de um convênio de intercâmbio entre a INTECOOP-UCPel e a *Unidad de Estudios Cooperativos*, vinculada à Pró-Reitoria de Extensão da UDELAR, temos tido o prazer de cooperar com os colegas uruguaios na construção de sua incubadora.

<i>Universidades Estaduais<sup>2</sup></i>		
13. Tecnológica de Cooperativas Populares	de São Paulo	ITCP-USP
14. Tecnológica de Cooperativas Populares	Estadual da Bahia	ITCP-UNEB
15. Tecnológica de Cooperativas Populares	Estadual de Campinas	ITCP-UNICAMP
<i>Universidades Comunitárias<sup>3</sup></i>		
16. Tecnológica de Cooperativas Populares	Regional de Blumenau	ITCP-FURB
<i>Universidades Confessionais<sup>4</sup></i>		
17. Tecnológica de Cooperativas Populares	Católica de Pelotas	INTECOOP-UCPEL
18. Tecnológica de Cooperativas Populares	do Vale dos Sinos	ITCP-UNISINOS

\* COPPE é uma referência à Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia, que é a unidade/centro em que está locada a ITCP da UFRJ.

\*\* A INCOOP-RN não é uma incubadora universitária, apenas, pois conta com a participação ativa de recursos humanos oriundos de outras instituições. É uma incubadora multi-institucional, portanto.

<sup>1</sup>As universidades federais pertencem ao Governo Federal e estão vinculadas diretamente ao Ministério da Educação.

<sup>2</sup>As universidades estaduais pertencem e estão vinculadas aos governos dos Estados.

<sup>3</sup>"Universidades comunitárias" são universidades privadas dirigidas por conselhos de entidades civis relacionadas a um dado município ou micro-região. Em geral, participam desses conselhos órgãos públicos (prefeituras), entidades empresariais e sindicais, igrejas e outras instituições; de qualquer forma seu financiamento obedece à mesma lógica das demais universidades privadas.

<sup>4</sup>"Universidades confessionais" são aquelas pertencentes e dirigidas por instituições eclesiais. A UCPEL está vinculada à diocese de Pelotas ao passo que a UNISINOS à ordem jesuítica.

Fonte: ITCPS/UNITRABALHO/ICCO (2001). *Pesquisa Incubadores 2001*. Media eletrônica.

O objetivo das ITCP's, em sua formulação geral, é aparentemente singelo: *"disponibilizar o conhecimento acadêmico às cooperativas populares, contribuindo para a formação e consolidação de iniciativas econômicas autogestionárias, viáveis economicamente e geridas solidariamente"*<sup>7</sup>. As formas específicas como cada incubadora estruturou seu trabalho para cumprir este objetivo constitui o objeto deste estudo.

<sup>7</sup> ITCP-COPPE/UFRJ (1998). *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: UFRJ.

Cabe ainda mencionar que ao final de 2002 a Rede de ITCP's se separou oficialmente da Rede UNITRABALHO. Os motivos que levaram a esta separação são discutíveis e, no meu entendimento, são totalmente equivocados. Algumas ITCP's escolheram participar de uma ou outra das redes, e outras incubadoras optaram por permanecer em ambas.

### Alguns dados quantitativos

No Quadro 2 (logo adiante) podemos observar alguns dados referentes ao trabalho e articulação das ITCP's. Ele permite ter uma idéia dos resultados quantitativos do trabalho desenvolvido. Infelizmente não há dados mais precisos sobre o desempenho econômico das iniciativas incubadas, tais como faturamento, *market share*, nível de encadeamento nas cadeias produtivas, nível de ingressos dos associados etc. Ainda neste mesmo quadro, optamos por identificar as relações de articulação de cada ITCP em relação à Rede de ITCP's e à Rede UNITRABALHO.

**QUADRO 2 – Dados quantitativos escolhidos e articulação inter-incubadoras. Ordem de apresentação: ano de início de funcionamento das incubadoras.**

Incubadora	Início	Coopera-tivas incubadas ou sob incubação*	Nº postos de trabalho gerados	Participa da Rede de ITCP's?	Há vínculo da ITCP com o Nucleo Local Unitrabalho?
1. ITCP/COPPE-UFRJ	1996	24	2.400	SIM	NÃO
2. ITCP-UFC	1997	20	1.298	NÃO	NÃO
3. INTECOOP-UFJF	1998	12	444	SIM	SIM
4. ITCP-UFPR	1999	24	940	SIM	NÃO
5. INCOOP-UFSCAR	1999	15	272	SIM	NÃO
6. ITCP-FUNREI	1999	17	594	SIM	SIM
7. INCUBACOOOP-UFRPE	1999	12	322	SIM	NÃO
8. ITCP-USP	1999	27	635	SIM	NÃO
9. ITCP-UNEB	1999	6	258	SIM	NÃO
10. ITCP-FURB	1999	7	302	SIM	SIM
11. ITCP-UNISINOS	1999	16	1.236	SIM	NÃO
12. INTECOOP-UCPEL	2000	5	411	SIM	SIM
13. ITCP-UFAL	2001	4	130	NÃO	SIM
14. ITES-UA	2001	3	1.650	SIM	SIM
15. INCOAP-UFPB	2001	2	58	NÃO	SIM
16. INCOOP-RN	2001	3	100**	SIM	NÃO
17. ITCP-UNICAMP	2001	10	400	SIM	NÃO
18. ITCPES-UFPA	2002	4	107	NÃO	SIM
TOTAIS		211	11.557		



\* Foram computados apenas as cooperativas e os postos de trabalho constituídos sob metodologias de incubação, pois muitas incubadoras realizam um sem número de atendimentos a demandas específicas e pontuais, ou ainda ações de qualificação profissional para grupos de trabalhadores não-cooperados.

\*\* Estimativa. Os dados oferecidos na pesquisa “Incubadores 2001” são insuficientes para uma avaliação mais precisa.

Fontes:

- ITCPS/UNITRABALHO/ICCO (2001). *Pesquisa Incubadores 2001*. Media eletrônica.
  - [www.itcp.coppe.ufrj.br](http://www.itcp.coppe.ufrj.br)
  - [www.unisinos.com.br](http://www.unisinos.com.br)
- 

A variedade de produtos e serviços, do total de 211 grupos incubados até 2001 é grande, indo da indústria de transformação (metalúrgica, têxtil, vidros etc.) até à extração mineral (pedras ornamentais) ou à pesca, passando por serviços (coleta e seleção de lixo, limpeza, vigilância, turismo etc.) e pela pequena agricultura familiar. A falta de espaço nos impede, aqui, de ter um tratamento mais detalhado sobre o tema.

Quanto ao “tipo” de cooperativas incubadas foi possível construir um quadro identificando, a partir de uma tipologia própria – veja a legenda abaixo do quadro –, as formas variadas de iniciativas e os públicos-alvo atendidos por cada incubadora.

**Quadro 3 – Tipos de grupos incubados e público-alvo das diferentes incubadoras (leia nota sobre a tipologia utilizada logo abaixo do quadro)**

<b>Incubadora</b>	<b>Tipos de grupos/cooperativas</b>	<b>Público-alvo</b>
1. ITCP-UFAL	Trabalho/fabricação, produtores associados (urbanos e rurais)	Rural.
2. ITES-UA	Trabalho/Serviços, produtores associados (rural)	Rural.
3. ITCP-UFC	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos e rurais)	Popular, médio, rural.
4. INTECOOP-UFJF	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços	Popular, médio, rural.
5. ITCPE-UFPA	Trabalho/serviços	Popular
6. INCOAP-UFPB	Trabalho/serviços, produtores associados (urbanos)	Rural, médio.
7. ITCP-UFPR	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos e rurais)	Popular, médio, rural.

8. ITCP/COPPE-UFRJ	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos)	Popular, médio.
9. INCOOP-RN	Trabalho/Serviços, produtores associados (rural), consumo	Popular, rural.
10. INCOOP-UFSCAR	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos e rurais)	Popular, rural.
11. ITCP-FUNREI	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos e rurais)	Popular, rural.
12. INCUBACOOOP-UFRPE	Trabalho/serviços, produtores associados (urbanos e rurais)	Popular, rural.
13. ITCP-USP	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores assoc. (urbanos e rurais), empresa recuperada	Popular, médio, rural.
14. ITCP-UNEB	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços	Popular, médio, rural.
15. ITCP-UNICAMP	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços	Popular
16. ITCP-FURB	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (urbanos)	Popular, rural.
17. INTECOOP-UCPEL	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores associados (rurais), empresa recuperada	Popular, rural.
18. ITCP-UNISINOS	Trabalho/fabricação, trabalho/serviços, produtores assoc. (urbanos e rurais),	Popular, médio, rural.

Classificação utilizada para a construção desta tabela:

1. Tipos de iniciativas:

- Trabalho/fabricação: cooperativas de produção (ou trabalho) a partir de unidades de trabalho comuns (coletivas), voltadas para alguma forma de industrialização.
- Trabalho/serviços: cooperativas de produção (ou trabalho) estruturadas como unidades de trabalho coletivo, voltadas para alguma forma de prestação de serviços.
- Produtores associados: cooperativas voltadas para apoio e comercialização de produtos fabricados por produtores individuais. Podem ser urbanas (artesãos, por exemplo) ou rurais (pescadores ou apicultores, por exemplo).
- Empresas recuperadas: empresas (industriais ou de serviços) que faliram e foram ocupadas e reorganizadas pelos trabalhadores na forma de cooperativas.

2. Tipos de público-alvo:

- Popular: trabalhadores pobres, de baixos ingressos e pouca ou nenhuma escolarização, em geral em situação de desemprego ou de trabalho precário.
- Médio: trabalhadores egressos da universidade ou com algum grau de escolarização ou com experiência qualificada no mercado formal.
- Rural: pequenos produtores rurais ou agricultores assentados da reforma agrária.

Fontes:

- ITCPS/UNITRABALHO/ICCO (2001). *Pesquisa Incubadores 2001*. Media eletrônica.
- [www.itcp.coppe.ufrj.br](http://www.itcp.coppe.ufrj.br)
- [www.unisinos.com.br](http://www.unisinos.com.br)

## **A questão metodológica**

Para cumprir seus objetivos, contribuindo para a viabilização de alternativas de geração de emprego e renda a partir da formação de cooperativas de trabalhadores (geralmente) pobres (desempregados e com pouca escolarização), *orientadas pelos princípios da autogestão*, as ITCP's se confrontaram com um conjunto de desafios:

### 1º) O desafio econômico.

Como organizar e fazer funcionar empresas de trabalhadores com as características acima descritas, que fossem capazes de sobreviver em mercados oligopolizados e de alta competitividade, ou mesmo em mercados saturados como os das pequenas e médias empresas? Como organizar, nessas condições, um processo produtivo com a eficácia e a eficiência necessárias que lhes permitisse ao mesmo tempo viabilizar economicamente a empresa e garantir a autogestão? Como acessar créditos para financiamento e como acessar mercados para comercialização?

### 2º) O desafio pedagógico.

Como capacitar este tipo de trabalhador, que não compartilhou a cultura da educação formal, a criar, gerir e consolidar um negócio, fazendo-o – mais difícil ainda! – de forma coletiva? Como lograr que esses trabalhadores, coletivamente, sejam capazes de acessar e manejar conhecimentos de (a) gestão econômica, de (b) qualidade do produto, de (c) mecanismos de decisão democrática, de (d) permanente busca de tecnologias alternativas, e finalmente, de (e) preservação da saúde e do meio ambiente?

### 3º) O desafio sócio-político.

Como intervir de maneira que os grupos preservem sua autonomia em relação à incubadora e a autogestão seja construída de forma permanente?

Como intervir de maneira que a viabilização do empreendimento se transforme num processo de potencialização da cidadania dos grupos e das pessoas?

## **Convergências e divergências metodológicas**

### *Parceiros sociais*

Uma primeira coincidência entre as ITCP's analisadas é a estreita vinculação de todas elas com as entidades da sociedade civil vinculadas às alternativas de economia solidária. A CUT (Central Única dos Trabalhadores) e sua "Agência de Desenvolvimento Solidário" (ADS-CUT), a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão) e o MST (Movimento dos Agricultores Sem-Terra) estão entre os parceiros mais citados. As prefeituras municipais e governos estaduais, entre os órgãos públicos, também fazem parte da lista de parceiros de quase todas elas. Em grau reduzido, mas ainda bastante citadas, estão as organizações do cooperativismo tradicional: a OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) e o seu "Serviço Social das Cooperativas" (SESCOOP). Isto sugere que o objetivo das ITCP's de reduzir a distância entre a universidade e a sociedade, parece ser coerente com as práticas das incubadoras.

### *Princípios do cooperativismo popular defendidos pelas ITCP's*

Os princípios relativos ao tipo de cooperativas que se quer incubar, ainda que muitas vezes expressados de forma diferente por cada incubadora, podem ser sintetizados em poucos tópicos:

1º) a autogestão – todas as incubadoras trabalham com a idéia de ajudar a consolidar cooperativas em que o poder de decisão sobre o empreendimento esteja nas mãos de todos os seus participantes, e que a democracia interna seja aceita, respeitada e praticada por todos.

2º) a viabilidade econômica – também é consensual que as iniciativas devem viabilizar-se economicamente, garantindo trabalho e renda para seus partícipes, e que isto – por enquanto, pelo menos – se faz em meio às regras do mercado capitalista, inapelavelmente.

3º) a valorização do trabalho – rejeitando toda fórmula que faça, das cooperativas, instrumentos de precarização do trabalho, as ITCP's reforçam junto às cooperativas a idéia de que todos os direitos sociais dos trabalhadores regulados pela legislação formal (13º salário, férias remuneradas, descanso semanal etc.) devem ser respeitados, e que jamais o aviltamento das condições de trabalho e de remuneração pode ser utilizado como fator de competitividade por parte dos empreendimentos.

4º) a valorização da educação pública e gratuita continuada, em todos os níveis.

Outros princípios, como a defesa do meio ambiente e o rechaço a formas degradantes da natureza na produção de bens e serviços, ou o combate à discriminação de gênero ou de etnia, não chegam a ser parte importante ou consolidada nos princípios defendidos pelas ITCP's, embora tais temas discutidos e sejam objeto de intervenção na maior parte das incubadoras.

#### *Ações realizadas no processo de incubação*

Um aspecto mais propriamente metodológico – e importante de ser abordado – diz respeito ao tipo de trabalho que as ITCP's exercem junto às cooperativas. Em praticamente todas elas existem dois tipos de ações vinculadas ao processo de incubação e que podem ocorrer em fases distintas ou paralelamente, dependendo da metodologia adotada. São elas: (a) assessoria & consultoria, e (b) formação & qualificação. O objetivo básico da primeira ação é ajudar as cooperativas a estruturar-se e viabilizar-se economicamente; a segunda ação visa garantir que a cooperativa continue funcionando e crescendo depois de completada a incubação.

É importante deixar muito claro a compreensão das incubadoras a respeito do aspecto “tempo” nos empreendimentos. Há, aí também, uma convergência de posições que afirma o seguinte: (1º) a entrada em funcionamento das cooperativas (com a respectiva geração de ingressos) deve ser realizada no menor prazo possível – em poucas semanas, de preferência – em função do público alvo; (2º) não há incompatibilidade entre o início do funcionamento das cooperativas (garantindo faturamento para o empreendimento e renda para os trabalhadores) e os prazos mais longos de formação/qualificação, já que a

ausência inicial de formação dos cooperados deve ser suprida pelo apoio da incubadora; (3º) o processo de incubação propriamente dito – ou seja, de formação dos cooperados, simultaneamente ao funcionamento da cooperativa –, exige um longo prazo (o período calculado, em geral, varia de 2 a 4 anos, dependendo da incubadora).

#### *Métodos pedagógicos*

Entretanto, há distintos enfoques em relação aos conteúdos e ao método pedagógico a ser utilizado. De modo geral, os campos de abrangência das ações de assessoria e de formação têm a ver com: *gestão (viabilidade) econômica, democracia interna (autogestão) e qualificação profissional*. Algumas incubadoras enfatizam ainda o problema da busca de *tecnologias alternativas* (INCOOP-UFSCAR, ITCP-UNICAMP, ITCP/COPPE-UFRJ, ITCP-UFC).

A carga de conhecimentos trabalhados no processo de incubação e a sua intensidade em seus aspectos “formais” (cursos, oficinas etc), varia muito de incubadora para incubadora. Quase todas as incubadoras pesquisadas incorporam, em maior ou menor grau, métodos pedagógicos vinculados à *educação popular de jovens-e-adultos*, de inspiração *piagetiana* e/ou *paulofreireana*. Fizeram menção expressa a isto em seus relatórios as seguintes incubadoras: ITCP-UFAL, ITCP-UFPR, INCOOP-UFSCAR, INCUBACOO-UFRRPE, ITCP-USP, ITCP-UNEB, ITCP-UCPEL, ITCP-FURB, ITCP-UNICAMP. Todas as incubadoras, também, à exceção da ITCP-UNISINOS, trabalham com o coletivo das cooperativas, isto é, a formação é dirigida ao conjunto dos trabalhadores e não apenas seus órgãos diretivos. É um pressuposto da capacidade de autogestão das cooperativas, já que a tomada democrática de decisões exige um grau determinado de informação e capacidade de decisão fundamentada em variados tipos de conhecimentos.

#### *Etapas de incubação.*

Praticamente todas as incubadoras operam em três etapas de incubação, a saber: (a) a pré-incubação, (b) incubação (ou desenvolvimento), e (c) desincubação.

Com diferentes nuances de métodos & técnicas, em geral, a *pré-incubação* caracteriza um período de aproximação e de identificação das potencialidades do processo em cada caso, com estudos de grupo e de viabilidade econômica. Como já apontado, a *incubação* articula assessoria e formação com diferentes ritmos, conteúdos e métodos pedagógicos. A *desincubação*, igualmente com diferenças, encaminha a desvinculação entre incubadora e cooperativa. As informações que tínhamos sobre a ITCP-UNISINOS davam conta de sua exceção à regra, pelo menos até 2001: a incubação era considerada como um processo de formação inicial (curso de cooperativismo) e um acompanhamento (não-sistemático) posterior, com o atendimento a demandas específicas das cooperativas, quando fosse o caso.

#### *Estruturas de ação*

Quanto à estrutura de ação das incubadoras, pode-se dividi-las em dois grupos básicos. De um lado, as que operam com *equipes temáticas com enfoque multidisciplinar*, isto é, equipes formadas a partir de campos específicos de atuação, como por exemplo: gestão econômica, gestão tecnológica e gestão de grupo, que operam em diferentes momentos com cada cooperativa, buscando, porém, uma integração dos conteúdos trabalhados. Estariam aí incluídas: ITCP-UFAL, ITES-UA, ITCP-UFC, ITCPEs-UFPA, ITCP-UFPR, ITCP/COPPE-UFRJ, INCUBACOO-UFRRPE, ITCP-UNEB e ITCP-FURB. De outra parte estariam as incubadoras que trabalham com *equipes interdisciplinares com enfoque temático*, isto é: uma mesma equipe interdisciplinar (digamos com quatro ou cinco membros de diferentes áreas de conhecimento) operam ao longo de todo o processo de incubação, dividindo trabalho e responsabilidades em função de suas especialidades. Seria o caso das seguintes: INCOAP-UFRRPE, INCOOP-RN, ITCP-USP, ITCP-UNICAMP, INTECOOP-UCPEL.

#### *Formação dos agentes de incubação*

Nem todas as incubadoras realizam processos internos de “formação de formadores”, isto é, de capacitação de seus próprios quadros, confiando – portanto – na capacidade de resposta da formação acadêmica de seus participantes. Entre as que expressaram a preocupação e a existência de processos sistemáticos de formação de seu pessoal estão: INTECOOP-UCPEL,

ITCP/COPPE-UFRJ, INCOOP-UFSCAR, ITCP-USP, ITCP-UNICAMP; mesmo assim é importante frisar que várias incubadoras não abordaram este aspecto em seus relatórios e portanto não é possível afirmar a existência (ou inexistência) de tal procedimento em relação a elas.

#### *“Territórios” de incubação*

Outro ponto polêmico diz respeito ao “território” pedagógico da incubação. Algumas incubadoras consideram que é necessário socializar os espaços físicos das universidades e fazem questão de trabalhar com os grupos nas dependências das instituições. Outras, ao contrário, consideram que o ambiente das universidades é percebido como hostil pelos cooperados, e que o melhor, portanto, é operar nos locais de trabalho e/ou de reunião das cooperativas, onde os trabalhadores se sentem seguros e à vontade. A única incubadora que informou a existência de um “espaço físico de incubação”, onde as cooperativas são acolhidas para trabalhar e funcionar, foi a INCUBACOOP-UFRPE.

#### *Público alvo e critérios de atendimento*

Há uma polêmica aberta, também, em relação ao público alvo das incubadoras. São dois os pontos de discussão.

Um primeiro, que diz respeito ao atendimento de trabalhadores que não estejam previamente organizados. Algumas ITCP's admitem como parte da incubação a organização de grupos (a partir do trabalho em bairros de periferia, por exemplo), ao passo que outras consideram este procedimento arriscado, por depender em excesso recursos materiais e humanos (que são escassos) e com resultados duvidosos. Expressaram-se pela primeira posição: ITCP-USP, ITCP-UNEB, ITCP-FURB; e pela segunda: ITCP-FUNREI, INCUBACOOP-UFRPE, ITCP-UNICAMP, INTECOOP-UCPEL., ITCP-UNISINOS.

Uma outra celeuma refere-se às prioridades de atendimento. Algumas incubadoras defendem veementemente o atendimento, apenas, a grupos de trabalhadores em condição de exclusão, seja em área urbana ou rural. Isto não incluiria, por exemplo, as empresas recuperadas, que já são dotadas de algum capital. Outras incubadoras, porém, já incubaram inclusive cooperativas de



egressos da própria universidade, que – a princípio – já estariam em condição de privilégio por sua elevada escolaridade.

### Recursos humanos e financiamento

A maioria das ITCP's opera a partir de grupos de docentes de suas universidades.

Em algumas, porém, prevalece o trabalho de servidores técnico-administrativos do quadro de pessoal, ou técnicos contratados especificamente para o programa (ITCP/COPPE-UFRJ, ITCP-UNEB, INCUBACOOOP-UFRPE, por exemplo). Nas ITCP's da USP e da UNICAMP, ainda que a presença docente seja importante, o trabalho cotidiano das incubadoras é levado adiante, basicamente, pelos estudantes, em que pese uma participação acentuada de pós-graduandos em ambas as incubadoras.

#### Quadro 4 – Recursos humanos mobilizados pelas ITCP's (2001)

Incubadora	Docentes	**Técnico-Administrativos	Alunos ou Estagiários	TOTAL
1. ITCP-UFAL	8	4	6	18
2. ITES-UA	5	6	1	12
3. ITCP-UFC	5	8	4	17
4. INTECOOP-UFJF*	27	6	35	68
5. ITCPEs-UFPA	5	5	13	23
6. INCOAP-UFPB	2	1	4	7
7. ITCP-UFPR	7	4	14	25
8. ITCP/COPPE-UFRJ	S/D	S/D	S/D	***28
9. INCOOP-RN	1	5	0	6
10. INCOOP-UFSCAR	11	4	12	27
11. ITCP-FUNREI	10	4	30	44
12. INCUBACOOOP-UFRPE	1	5	5	11
13. ITCP-USP	4	5	33	42
14. ITCP-UNEB	0	6	8	14
15. ITCP-UNICAMP	6	1	24	31
16. ITCP-FURB	4	2	16	22
17. INTECOOP-UCPEL	7	0	33	40
18. ITCP-UNISINOS	S/D	S/D	S/D	S/D
TOTAIS	103	66	238	435

\* Foram computados apenas os professores que exerciam atividades em 2001. Entre os 27 docentes, a maioria exerce atividades apenas pontuais em cursos de formação.

\*\* Foram computados todos os quadros técnicos, independentemente de sua vinculação à universidade, ao projeto ou a parceiros.

\*\*\* Há ainda cerca de 70 pessoas trabalhando em projetos extraordinários, fora do RJ. Dados: 2003.

Fontes:

- ITCP/UNITRABALHO/ICCO (2001). *Pesquisa Incubadores 2001*. Media eletrônica.

- [www.itcp.coppe.ufrj.br](http://www.itcp.coppe.ufrj.br)

---

Em 1999 a FINEP – Agência Financiadora de Estudos e Projetos (Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil) abriu uma linha de financiamento com um total de R\$ 1,5 milhão, distribuídos ao longo desse e do ano seguinte (2000), que impulsionou o trabalho de 6 (seis) incubadoras, no chamado PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas<sup>8</sup>. De lá para cá, as incubadoras vêm funcionando a partir de um esforço isolado, de cada uma, para a obtenção de recursos. Além dos recursos destinados por cada universidade, que variam enormemente de instituição para instituição, as prefeituras municipais e os governos estaduais têm sido os principais financiadores das incubadoras. Mesmo assim, as fontes e a capacidade de captação de recursos de cada ITCP variam de uma para outra. Este, como sempre, é um dos principais problemas enfrentados pelas ITCP's.

### **Conclusão – a construção de uma agenda**

Este trabalho não pretende realizar uma análise crítica sobre as metodologias das ITCP's no Brasil. Embora estas críticas existam na forma de estudos exploratórios ou mesmo teses de mestrado, de modo geral – no nosso

---

<sup>8</sup> Atualmente, a SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária), dirigida pelo Prof. Paul Singer – que fazia parte da ITCP-USP antes de se integrar ao Governo Lula –, vem tentando reeditar o PRONINC.

entendimento – estão focadas em uma ou outra incubadora ou em um ou outro aspecto, sem levar em consideração o *todo* da ação, dos métodos e dos resultados das várias incubadoras, generalizando quase sempre as análises a partir de uma ou duas ITCP's conhecidas. Também não é o caso, aqui, de discutir de forma mais criteriosa e qualificada os “pontos fortes” e os “pontos fracos” das iniciativas incubadas, seus problemas e suas possíveis soluções. Em outras oportunidades, com mais tempo e espaço, deveremos nos dedicar a estes temas. Aliás, o segundo tema – a viabilidade e o êxito das cooperativas incubadas –, mais especificamente, depende de uma pesquisa muito mais detalhada sobre as incubadoras e que exigirá um esforço importante de coordenação entre elas.

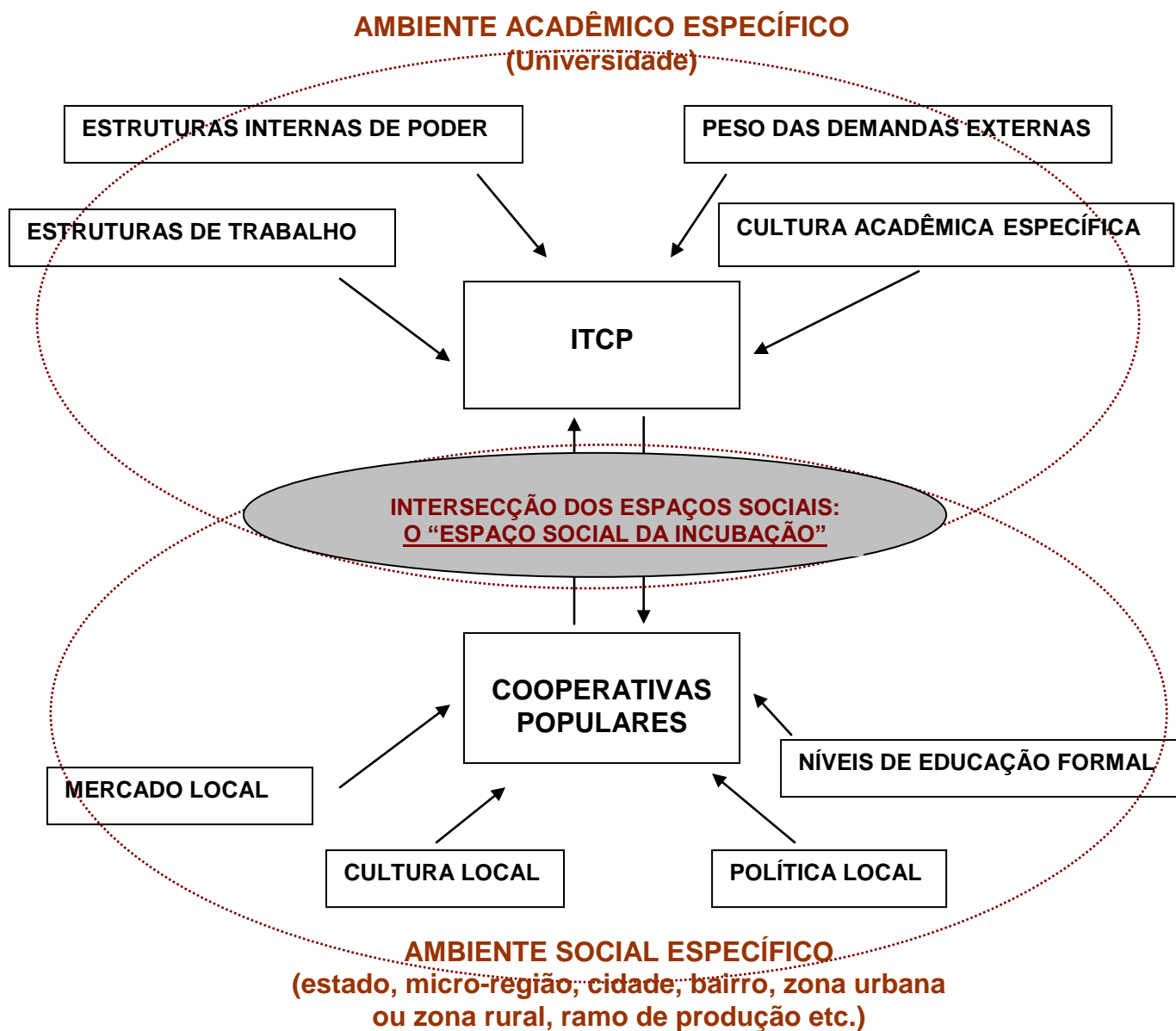
Aqui, além de uma descrição sintética do trabalho e da complexidade da ação das incubadoras, queremos comparar seus princípios, suas estruturas e seus métodos de funcionamento.

A heterogeneidade do *formato* das incubadoras resulta do necessário esforço de cada ITCP para viabilizar-se como atividade acadêmica, ou seja, para adaptar os *princípios comuns da incubação* – praticamente a única unanimidade entre elas – às estruturas institucionais de que dispõem. Mas há mais determinantes para isto, entre eles o fato de que os públicos com que tomam contato são muito distintos de lugar para lugar (o que é resultado da grande diversidade regional do país), isto é, pequenos produtores de leite de origem alemã da região de Pelotas (sul), catadores de resíduos da grande São Paulo (centro) e trabalhadores extrativistas – de látex ou de côco-de-babaçú – do Amazonas (norte) podem ter coisas em comum, mas também guardam enormes

diferenças entre si. Por fim, há ainda a diversidade de posicionamentos teórico-metodológicos dos atores em ação, principalmente os atores universitários.

Isto significa que a incubação se produz num espaço social e pedagógico que antepõe dois “mundos” distantes que se encontram: o mundo do saber acadêmico, concentrado nas universidades, e o mundo do saber popular, dos trabalhadores e de suas experiências de vida. E em cada ITCP se produz um encontro diferente, pois cada universidade comporta um sistema mais ou menos singular de relação com a comunidade, de estrutura de poder, de co-relação interna de forças políticas e projetos, de estruturas de trabalho, enfim, uma “cultura acadêmica e institucional” própria. E porque cada micro-região em que se insere cada ITCP possui, também, características específicas meso-econômicas, culturais, de relação política da comunidade etc. Então, a incubação de cooperativas aparece na intersecção desses dois espaços sociais: da universidade e da comunidade. No gráfico abaixo, tentamos ilustrar a complexidade do processo de incubação em meio às especificidades destes dois distintos “universos sociais”: da universidade e da comunidade.

Gráfico – Ambientes específicos universitários e comunitários constituem ambientes sociais específicos para a incubação.



Vem daí uma conclusão lógica e uma proposta razoável. A conclusão é que talvez seja incoerente e inútil buscar “*uma metodologia*” para as ITCP’s e quiçá esta variedade seja muito mais rica e eficaz para seus propósitos e objetivos.

No nosso ponto de vista, o que precisa ser urgentemente “aquecido” é a comunicação e o “sistema de trocas” entre as incubadoras. É fundamental que as experiências, idéias, modelos, propostas, enfim, que o debate a ser realizado, o seja de forma efetiva, que seja mais difundido e que estas questões tenham o tratamento acadêmico que merecem. É quase inacreditável, por exemplo, que poucos pesquisadores de fora do Brasil, envolvidos com o tema da economia solidária, tenham conhecimento destas experiências. É quase inacreditável que a Rede de ITCP’s não tenha, até hoje, uma página *web* e que poucas incubadoras as tenham.

Parece que um passo fundamental para superar este problema é unificar – de vez – os fóruns de discussão que foram separados pela controvérsia obtusa entre os representantes da Rede UNITRABALHO e da Rede de ITCP’s. É urgente a criação de uma revista científica em torno do tema e a existência de simpósios e congressos regulares entre seus participantes, que se concentrem numa pauta acordada de temas a serem aprofundados cientificamente e que permitam que a sua socialização impulse novas e melhores experiências, adaptadas à realidade de cada incubadora.

Também parece lógico, pelo exposto até aqui, que uma aposta efetiva das universidades, dos parceiros sociais e do poder público, na ampliação do número de ITCP’s e de sua capacidade de ação poderia trazer resultados importantes do ponto de vista científico, mas principalmente do ponto de vista social, com a geração de um número muito maior de empregos qualificados.

E, por fim, algo que seria excepcionalmente salutar: a incorporação de outras ITCP’s ou de experiências similares de outros países, especialmente da

América Latina. Esta diversidade enriqueceria muito o debate, reduzindo os conflitos menores e sem importância e potencializando uma ação integradora para a região continental a partir das universidades e das próprias cooperativas. Afinal, estamos tratando de uma “Rede de Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares”. Nada impede que ela seja latino-americana e não apenas brasileira.

**Anexo**  
**Distribuição espacial/territorial das ITCP's no Brasil.**



(\*) As unidades anotadas entre parêntesis e com asterisco (\*) correspondem a Núcleos da UNITRABALHO ou ITCP's que já tinham atividades de incubação, mas que ainda se encontravam em fase de instalação da incubadora à época da pesquisa-fonte, e cujos dados não foram analisados, portanto, neste trabalho (ver página 4).

## BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, Alessandra; OLIVEIRA, Luiz e BALDEÓN, Nuygen (2003). *Incubadora Tecnológica de Cooperativas - ITCP x Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - IEBT - Diferenças e semelhanças no processo de Incubação*. [www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm)
- BACIC, Miguel; BALDEÓN, Nuygen e ALMEIDA, Camila (2003). *Empreendedorismo x Cooperativismo: Um Estudo de Caso das Cooperativas Incubadas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares/Unicamp*. [www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm)
- CRUZ, Antonio (2002). *Uma Contribuição Crítica às Políticas Públicas de Economia Solidária*. [www.itcp.unicamp.br/dowloads](http://www.itcp.unicamp.br/dowloads).
- ITCP COPPE/UFRJ (2001). *Ossos do Ofício*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.
- OLIVEIRA, Luiz (2002). *Incubadoras Universitárias de Empresas e de Cooperativas: Contrastes e Desafios*. [www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads.htm)
- OLIVEIRA, Luiz e DAGNINO, Renato (2003). *As Fragilidades das Incubadoras Universitárias de Cooperativas no Brasil*. [www.itcp.unicamp.br/site/downloads.Htm](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads.Htm)
- PEREIRA, Ricardo Silva (1998). *A criação de cooperativas como instrumento de geração de trabalho e renda: o caso da incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ*. Rio de Janeiro: UFRJ. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.
- REDE UNITRABALHO / REDE DE ITCP's (2002). *Incubadores 2001, Relatórios das Incubadoras*. Mídia eletrônica.
- SANCHEZ, Fabio e KRUPPA, Sônia. *Metodologias de incubagem – uma tentativa de problematização (versão preliminar) – Projeto Incubadores 2001*. Mídia eletrônica.



## **SÍTIOS WEB RECOMENDADOS**

[www.itcp.unicamp.br](http://www.itcp.unicamp.br)

[www.itcp.coppe.ufrj.br](http://www.itcp.coppe.ufrj.br)

[www.cecae.usp.br/itcp](http://www.cecae.usp.br/itcp)