

XVI Congresso Brasileiro de Sociologia

10 a 13 de setembro de 2013, Salvador (BA)

GT 07: Economia social e solidária: alternativas de trabalho, participação e mobilização coletiva.

Avaliação das estratégias como práticas no desenvolvimento da economia solidária: o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do Centro Universitário La Salle – Canoas/RS, Brasil.

Robinson Henrique Scholz

Maria de Lourdes Borges

Lourdes Candida da Silveira

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier

Nathalia Amaral Pereira de Souza

**Centro Universitário La Salle - Unilasalle**

**Resumo:** Este estudo objetiva avaliar as estratégias como práticas desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários, vinculada ao Tecnosocial – Unilasalle, no Centro Universitário La Salle, em Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil, juntamente aos sete empreendimentos incubados. A avaliação crítica sobre os processos de monitoramento são ponto de análise. Os empreendimentos incubados são atuantes na área da reciclagem de resíduos pós-consumo, localizados nas periferias dos municípios de Canoas, Esteio e Nova Santa Rita, no Rio Grande do Sul, Brasil. O método de investigação adotado é um estudo multi-casos, de cunho qualitativo. O *corpus* de dados está composto por 15 entrevistas individuais com os catadores participantes dos empreendimentos incubados; diários de campo registrados pelas observações participantes; e grupos focais. Para a análise e tratamento dos dados coletados, o método adotado é a análise de conteúdo. Os resultados indicam que: i) a atuação da Incubadora é avaliada como sendo propulsora de políticas públicas por meio dos processos democráticos de participação; ii) construção dos processos de aprendizagem foram realizados por meio da educação popular; iii) há necessidade da ampliação da ação da Incubadora para além dos empreendimentos incubados, na busca de redes de cooperação para o fortalecimento da cadeia produtiva da reciclagem, intentando o beneficiamento dos resíduos, a comercialização conjunta, a construção de laços de solidariedade, entre outros.

## **1 Introdução**

Os processos de atuação de uma Incubadora de Empreendimentos Solidários perpassa um campo significativo de práticas de monitoramento e assessoria que vão para além das fronteiras empreendedoras no campo da economia solidária. As ações são realizadas nas esferas públicas das relações sociais e articulação com as políticas públicas; e operam na esfera coletiva dos

empreendimentos na perspectiva da educação para a autogestão, produção e comercialização dos bens e serviços produzidos, etc.

O campo relacional que uma Incubadora tem a desenvolver requer um espaço de aplicação estratégica para a condução do seu trabalho de assessoria. Esse espaço de aplicação estratégica envolve desde capacitações para os cooperados, formalização do empreendimento, geração de trabalho e renda por meio de políticas públicas entre outras (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009).

Para uma melhor compreensão dessa temática, este artigo busca avaliar as estratégias como práticas desenvolvidas no âmbito de desempenho da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do Unilasalle Canoas/RS, no sentido de compreender os mecanismos de contribuição para o desenvolvimento da economia solidária no seu território de atuação, por meio da incubação de sete empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresentamos os aspectos teóricos da estratégica como prática no contexto de incubadoras populares. Em seguida discutimos a emergência da econômica solidária como alternativa, bem como o contexto de atuação das ITCPs. O método é descrito a seguir contendo uma contextualização dos empreendimentos incubados, seguidos da análise dos dados sistematizados e das considerações relevantes do estudo.

## **2 Estratégia como Prática**

É possível diferentes formatos organizacionais e institucionais conseguirem sobreviver no mercado ou na margem dele, sem ao menos ter planos estratégicos pré-definidos? Segundo a epistemologia positivista e funcionalista, a resposta a essa pergunta é não, pois as organizações são definidas segundo suas estruturas e objetivos organizacionais definidos a priori (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Já para a abordagem processual da estratégia, a resposta é sim, pois ela vem a questionar a maneira como organizações e instituições realizam ações que resultam na estratégia como prática, uma vez que, nesse entendimento, não aparece a divisibilidade entre planejamento e implementação. Ambos os processos possuem

uma “interrelação mutuamente sustentada” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). Em outras palavras, a interação entre o pensar e o agir estrategicamente se manifesta por meio da linguagem e da conseqüente mobilização de recursos que ocorrem quase que juntamente. Ainda segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), o pensar e o agir estratégico ocorrem de maneira oscilatória e não linear formando o fazer estratégia. Tal fazer estratégia pode ser entendido “como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação)”, sendo que a ação e a animação são partes integrais do entendimento da estratégia como prática (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). Assim, estratégia como prática pode ser considerada como uma prática social.

Como prática social, interessa à estratégia como prática compreender o fazer estratégia e isso implica em várias atividades desde as rotineiras como a separação do material a ser reciclado, a maneira como negociam com compradores do material reciclado, preenchimento de documentos, as reuniões, como o planejamento se desenrola ao longo do ano, enfim a maneira como as coisas são feitas é o âmago da questão. Além disso, aparecem questões como conhecimento tácito e formal, persistência nos detalhes, conhecimento técnico e interpessoal. Por isso não existe uma estratégia tal qual outra, pois o modo como as coisas são feitas é que mais interessam, com papéis distintos entre organizações, conhecimento dentro do contexto que interferem nas competências práticas que podem se distanciar mais ou menos da habilidade na elaboração da estratégia (WHITTINGTON, 1996).

Segundo Whittington (1996), a estratégia como prática se traduz em atividades ‘pouco românticas’ de gestão tais como buscar o entendimento de: o que todos os envolvidos fazem?; como eles adquirem habilidades? Tais questões referem-se à maneira como os indivíduos trabalham as rotinas para fazer estratégia. O foco sai do desempenho da organização ou instituição para o desempenho dos estrategistas, que são, em última instância, todos os seus componentes.

Para Wilson e Jarzabkowski (2004), no estudo da estratégia como prática torna-se importante definir o seu nível de análise e a sua unidade de análise. Os níveis de análise envolvem os níveis micro e macro relevantes para a estratégia como prática. De um lado, o nível macro envolve as instituições sociais, econômicas e políticas. De outro o nível micro abrange discursos, atos, pensamentos e gestos dos praticantes. Os autores salientam que ambos os níveis “coexistem em uma

tensão relacional de constituição e explicação mútua, interagindo por meio de uma gama de fatores intermediários” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). Já a unidade de análise deve ser aquela que gera algum resultado a ser analisado. É nessa linha que as unidades de análise serão desdobradas.

## **2.1 Estratégia como Prática no contexto de Incubadoras Populares**

Quando olhados os processos de estratégia como prática dentro de cooperativas de reciclagem, faz sentido o seu estudo, uma vez que, nesses ambientes a ação e a direção estratégicas ocorrem no fazer dos cooperativados em todos os momentos do seu trabalho. Tais momentos referem-se ao desenvolvimento de soluções e problemas cotidianos revelados nas práticas dos cooperativados no momento em que ocorrem (WHITTINGTON, 2004). Nesse sentido, como já citado anteriormente, estratégia como prática pode ser considerada como uma prática social.

A prática social que pode estar representada na estratégia como prática no contexto de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) envolve, além da dimensão econômica, a dimensão social. A dimensão econômica envolve a geração do trabalho e da renda e a dimensão social, sob um aspecto micro mais diretamente, ocorre por meio das interações sociais que proporciona a estruturação para a realização do trabalho, que é em última instância, a estratégia como prática.

Além disso, outro aspecto que aproxima o estudo da estratégia como prática do contexto de atuação das ITCPs é o empoderamento dos trabalhadores (e/ou incubados) como agentes capazes de realizar uma mudança no contexto em que atuam. Nesse sentido, uma das dimensões que a estratégia como prática assume é em cima da perspectiva aristotélica “sobre a sabedoria da prática como um exercício localizado de julgamento” que envolve a capacidade da realização do trabalho no contexto e nas contingências específicas e necessárias para o aqui e agora (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 15).

Segundo Emirbayer e Mische (1998), conforme explicado por Wilson e Jarzabkowski (2004), a sabedoria da prática relaciona aspectos da ação e da direção estratégicas como um exercício de julgamentos em tempo real. A necessidade de julgamento em tempo real encontra-se em meio a um contexto

repleto de ambiguidade, incerteza e conflito em que, muitas vezes, meios e fins se contradizem e em que, consequências não intencionais exigem mudanças de ação e de direção.

Nos contextos das incubadoras populares, não diferentemente do contexto dos outros formatos de organização, mesmo quando é projetado um plano estratégico para o futuro é impossível prever o resultado. Por isso, torna-se importante que todos os integrantes das organizações e das incubadoras voltem-se para o fluxo de trabalho, pois ao se mover na direção do que foi planejado, se baseiem nos recursos existentes (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) e decidam em cima deles, no aqui e agora. Nesse sentido, há a necessidade de que os “atores organizacionais” reflitam e entendam sobre suas “ações atuais dentro do contexto das ações passadas e das aspirações futuras, e que façam a mediação entre as duas coisas de forma a poder desafiar e transformar a prática existente” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p.15). Cabe às Incubadoras populares fomentar esse tipo de reflexão para fortalecer o empoderamento dos atores sociais para se tornarem agentes de sua vida e da sociedade.

## **2.2 Emergência da Economia Solidária**

A compreensão da abrangência da economia solidária e das cooperativas de reciclagem exige a contextualização dos fatos geradores e formadores da economia solidária como alternativa. O mundo mudou muito ao longo do século XX. A globalização e as novas tecnologias geraram acumulação para uns e miséria para muitos. Além disso, o desemprego crescente e a falta de perspectivas verificadas nos anos 80 e 90 no Brasil geraram um grande contingente de desempregados. Em função disso, torna-se importante lembrar as palavras de Singer (2002, p.16):

Todas as revoluções industriais acarretaram acentuado aumento da produtividade do trabalho e, em consequência, causaram desemprego tecnológico. Como aqueles que ocuparam os novos empregos gerados pela tecnologia nem sempre foram os mesmos expulsos dos empregos eliminados pela tecnologia, as calamidades sociais provocadas pelo desemprego tecnológico não devem ser menosprezadas.

Portanto, o mundo vive, com a globalização, um processo de desequilíbrio. Tudo depende da capacidade de exportação e de importação de cada país. Se o

país consegue exportar mais do que importar, consegue então “aquecer” o mercado de trabalho. Mesmo com o mercado “aquecido”, existem os investimentos em tecnologias apropriadas pelos detentores dos meios de produção, que as utilizam com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir custos, tudo em função da maior competitividade do mercado mundial.

Torna-se importante salientar que a robotização, em particular, atingiu o trabalho repetitivo e rotineiro, que foi acelerado e tornando-se mais preciso mediante a substituição da mão humana pelos tentáculos dos autômatos programados. Assim, o efeito sobre a classe operaria tem sido devastador (SINGER, 2002). Nesse sentido, o efeito da robotização, o exército industrial de reserva, sem as qualificações necessárias começaram a vagar pelas cidades, fazendo bicos, trabalhando na construção civil, como ambulantes ou em outras atividades informais, encontrando apenas uma forma de sobrevivência nas ruas das cidades. Outra parte da população voltou-se para os lixões, catando materiais descartados pelos outros e que também tornam-se matéria-prima barata para as indústrias. É nesse contexto social que surgem as cooperativas de reciclagem, a seguir é esboçado o contexto histórico na cidade de Canoas no Rio Grande do Sul.

Na cidade de Canoas, as primeiras experiências de organização de catadores iniciaram-se em 1989. Associações com o objetivo de organizar estes trabalhadores iniciaram um processo comunitário de coleta seletiva a partir das comunidades eclesiais de base. No final dos anos 1990, vários grupos associativos forma organizados. A primeira iniciativa em nível nacional foi oportunizada pelo I Fórum Social Mundial (2001), quando foi organizado o GTB (Grupo de Trabalho Brasileiro) de Economia Solidária que assumia um princípio básico muito presente nesse evento: a auto-organização dos trabalhadores e as políticas públicas nas áreas econômica e social, especificamente na geração de trabalho e renda. Buscando a unidade na diversidade e respeitando a contribuição e especificidades de cada região do país, foi se construindo a identidade do que se denominava "Economia Solidária".

Esse debate realizado no Fórum Social Mundial deu origem a um documento publicado no âmbito do Fórum: Economia Popular e Solidária - Alternativa Concreta de Radicalização da Democracia, Desenvolvimento Humano, Solidário e Sustentável. O GTB se fortaleceu durante a organização do II Fórum Social Mundial. Com a possível chegada do Partido dos Trabalhadores à presidência, o GTB

programou uma reunião nacional chamando os gestores públicos de políticas municipais e estaduais. A ideia era discutir o papel da economia solidária no governo que estava por vir. Essa reunião aconteceu em novembro de 2002. O encontro deliberou pela convocação da I Plenária Nacional para deliberar e entregar as propostas da EPS para o governo eleito. Em dezembro do mesmo ano, com 200 participantes representando empreendimentos, entidades e gestores públicos, aconteceu a I Plenária Nacional de EPS. Na ocasião, a carta a ser apresentada ao governo Lula foi referendada e também foi decidida a realização da II Plenária, que aconteceu durante o III Fórum Social Mundial, em janeiro 2003. O objetivo principal era a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES.

Para Singer (2002) os empreendimentos de economia solidária possuem duas especialidades: a) estimulam a solidariedade entre os membros através da prática da autogestão; b) praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos menos favorecidos. Dessa maneira, segundo o autor, a Economia Solidária pode conter ideias e acepções variadas, mas todas devem estar imbuídas da ideia de solidariedade em contraste ao individualismo e ainda cooperação, enquanto forma de integração social, a união das pessoas em prol de objetivos comuns. Portanto, são esses ideais que diferenciam a economia solidária da economia capitalista.

### **3.1 Economia Solidária e o contexto de atuação das ITCPs**

Uma das perspectivas presentes na economia solidária, além de se constituir em espaços territoriais próximos e com cooperados residindo neles, é a coletivista: em diferentes graus e pelo menos na concepção norteadora, as pessoas se ajudam, são solidárias umas com as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes. A competição é vista, basicamente, como negativa; embora, em certas circunstâncias, esteja presente. Icaza (2004, p. 22) contribui definindo que “a economia solidária apresenta-se como um campo de construção de alternativas econômicas ao modelo dominante, alicerçado em um discurso crítico transformador e em práticas solidárias e autogestionárias muito próximas dos movimentos sociais”. Corroborando com estes princípios, a produção autogestionária no Brasil estabelece a sua história como um movimento social no país, pois a despeito do mercado restrito e dos (ainda) relativamente poucos segmentos trabalhados, vem crescendo

significativamente e tomando forma de movimento social ao articular diversos atores que lutam por transformações no campo social e político (VERONESE, 2004).

A economia solidária é regida por medidas diversificadas de acordo com cada empreendimento, por algumas propriedades que giram em torno de oito princípios, os quais se espera que estejam internalizados na compreensão e na prática das experiências associativas: *autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social* (GAIGER, 2004). Igualmente, a economia solidária valoriza o território e compromete-se com a localidade prioritariamente presente no mercado intrarregional, procurando uma forma apropriada de uso do capital natural de forma compatível com a melhor qualidade de vida da população residente, ou seja, é vetor de um desenvolvimento endógeno e sustentável (LISBOA, 2001). Potencialidades locais adormecidas estimuladas por meio da economia solidária podem gerar o crescimento local e sustentável. Potencializar pesquisas, análises, ações e práticas voltadas para o desenvolvimento social de trabalhadores imersos nas camadas marginalizadas da sociedade requer um aprofundamento nesse campo relacional e de disputas, aqui entendido na esfera pública de relações coletivas de trabalho, os quais materializam suas práticas em grupos informais, associações e cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos urbanos.

Portanto, tendo como orientação este campo de experimentação, é que as incubadoras universitárias que atuam com tecnologias para o desenvolvimento de cooperativas e empreendimentos solidários requerem demandas significativas na consolidação destes coletivos. Essas incubadoras desenvolvem assessoria aos empreendimentos que estão em incubação, atuando em diversas esferas, tais como: capacitação, incubação, assessoria técnica e organizativa (BRASIL, 2007).

Para uma melhor compreensão sobre o papel de atuação das ITCPs, os autores França Filho e Cunha (2009), descrevem as principais atuações no campo da economia solidária: 1) capacitar os sócios dos empreendimentos para que saiam na informalidade e tenham uma renda digna; 2) articular políticas públicas para a geração de trabalho e renda; e 3) organizar as próprias ITCPs, que vem se congregando por meio de redes nacionais. Criadas em 1999, com o objetivo de desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, a Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede ITCPs) contribui para o desenvolvimento da Economia Solidária. Surgem para integrar de



forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos.

Outrossim, os processos de incubação das cooperativas incubadas ocorrem no *locus* de trabalho, ou seja, a incubação se dá na sede dos empreendimentos e não em uma estrutura física da incubadora, processo esse distinto das lógicas de atuação das incubadoras empresariais. Contribuindo, Della Vechia et. al. (2011, p. 116) esclarecem a proposta de uma ITCP no seu espaço de atuação universitária, bem como sua funcionalidade:

Uma ITCP é uma unidade acadêmica interdisciplinar de ensino, pesquisa e extensão, cujo objetivo é fazer interagir o meio universitário e os grupos de trabalhadores/as, que tentam empreender economicamente de forma coletiva – solidária e autogestionária – de maneira a apoiar a formação e a consolidação dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, transformar a universidade, aproximando-a dos interesses, desejos e necessidades dos setores populares. Isso é feito através de um processo intenso de troca de conhecimentos práticos e teóricos e de uma construção compartilhada de novos conhecimentos, entre a incubadora e os grupos de trabalhadores associados.

Esta possibilidade de interação e trocas de experiências entre o universo acadêmico e as práticas populares de trabalho praticados pelas cooperativas é que suscitam em metodologias apropriadas para a condução das ações de incubação. Assim, a comunicação é essencial para que se apreendam competências requeridas no tocante à cooperação e na compreensão da autonomia do sujeito (associado da cooperativa) de poder potencializar suas práticas apreendidas, além de ser problematizadora e transformadora, conforme a citação:

O que 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. (FREIRE, 2004, p.97).

A partir desta problematização proposta pelos estudos da educação popular freiriana, pode-se ampliar o entendimento do papel de atuação das ITCPs, as quais “são agentes de um processo educativo para a cooperação e autogestão, constituindo-se como projetos, programas ou órgãos com a finalidade de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares” (MEIRELES; ALVES, 2011, p. 9). Assim, fortalecer estas iniciativas para o trabalho cooperado e

autogestionário conduz à construção de saberes e competências para a atuação no campo da economia solidária nas dimensões sociais e econômicas.

As potencialidades de cada empreendimento incubado merece ser valorizado. As singularidades e os saberes existentes na esteira de cada lógica de ação em relação com o seu contexto cultura, possibilita as distinções de cada coletivo, bem como a possibilidade de elaboração das tecnologias sociais. Assim, segundo Cançado e Cançado (2009), a metodologia de incubação se fundamenta em quatro premissas: 1) a não redução da autonomia do grupo; 2) a velocidade do processo de incubação decidida pelo grupo; 3) a veracidade das medições e, 4) o feedback fornecido ao grupo.

Diante destas práticas de incubação, é fundamental os processos dialógicos de trabalho com os empreendimentos para o fortalecimento dos vínculos de confiança, bem como avanços na autonomia dos associados (nos campos formativos, gestão e articulação com as políticas públicas) perante a atuação da ITCPs, intentando a pós-incubação ou a constituição de redes de cooperação, entendida como a reunião “de empreendimentos com objetivos em comuns, densamente inter-relacionados, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder sua autonomia de gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 24).

#### **4 Método**

Este artigo tem por objetivo refletir sobre as estratégias como práticas desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários junto aos empreendimentos incubados. A Incubadora é um projeto fomentado pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP por meio de um convênio firmado entre o Ministério de Ciências e Tecnologia, o Ministério do Trabalho e Emprego e a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Desde 2008 o projeto vem desenvolvendo suas ações de assessoria e fomento a empreendimentos econômicos solidários localizados nos municípios gaúchos de Canoas, Esteio e Nova Santa Rita, intensificando o processo de incubação de associações e cooperativas de trabalho atuantes na área da reciclagem resíduos pós-consumo.

A Incubadora de Empreendimentos Solidários está localizada no Tecnosocial/Unilasalle, o qual consolida uma das ações do Centro Universitário La

Salle – Unilasalle que objetiva contribuir para o fortalecimento de empreendimentos de economia solidária de Canoas e região na perspectiva de construir tecnologias sociais apropriadas para fortalecer a capacidade empreendedora e a dinâmica solidária desses empreendimentos, potencializando sua atuação sustentável e autogestionária nos territórios onde atuam.

Neste contexto, a Incubadora tem como objetivo contribuir para a consolidação de Empreendimentos de Economia Solidária de Canoas e região na perspectiva de construir tecnologias sociais apropriadas para fortalecer a capacidade empreendedora e a dinâmica solidária desses empreendimentos, potencializando sua atuação sustentável e autogestionária nos territórios onde atuam. O convênio com a FINEP possibilita o desenvolvimento de ações com os empreendimentos incubados, com os fóruns de economia solidária e com o desenvolvimento do trabalho autogestionário, ou seja, no monitoramento e assessoria para a gestão, produção, comercialização, formação, etc. Assim, para que se possam buscar soluções para as variadas demandas nos empreendimentos incubados, a equipe busca ampliar o envolvimento de professores e estudantes das diversas áreas do conhecimento, integrando ensino, pesquisa e extensão.

Para a compreensão do objeto de pesquisa, o método adotado é um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), com abordagem qualitativa. O *corpus* de dados é composto por quinze entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos dos empreendimentos de reciclagem, observação de campo e dois grupos focais (GIL, 1999; BAUER E AARTS, 2002; ROESCH, 2005;). A técnica de tratamento e análise dos dados adotada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Para uma melhor contextualização dos empreendimentos investigados na pesquisa, são apresentados os sete empreendimentos que participaram no processo das coletas de entrevistas realizadas pelos autores deste artigo que não estão vinculados diretamente na equipe da Incubadora. Esta estratégia foi adotada para se obter melhor acuidade nas respostas, neutralizando a equipe nesta etapa para não influenciar os catadores/as respondentes. Salienta-se que apenas um empreendimento não participou do processo de coleta das entrevistas, que foi o caso da ATPSCR - Associação dos Trabalhadores Prestadores de Serviço, Catadores e Reciclagem de Nova Santa Rita. Contudo, fizeram parte dos processos de observações realizadas. Diante disso, a Tabela 01 apresenta uma contextualização de cada empreendimento:

**Tabela 01: Contextualização dos Empreendimentos Incubados**

	ANO FUNDAÇÃO	ASSOCIADOS	LOCALIZAÇÃO	HISTÓRIA
COOTRE	2003	21	Esteio/RS	Iniciou com oito associadas realizando a coleta seletiva um dia por semana.
COOPCAMATE	1986	21	Canoas/RS	Iniciou com cinco pessoas , para a realização da coleta de resíduos no bairro.
COOARLAS	2000	32	Canoas/RS	Doze mulheres catavam o lixo da comunidade puxando carrinhos em um raio de 500 metros. A triagem era realizada em uma garagem de 9 m <sup>2</sup> , cedida por uma dessas mulheres.
RENASCER	1983	34	Canoas/RS	A origem deu-se através de um grupo de catadores que catavam no aterro Municipal de Canoas.
COOPERSOL	2009	8	Canoas/RS	A origem do trabalho coletivo se deu a partir da catação individual que era feita no aterro de construção civil da cidade de Canoas.
COOPERMAG	2002	23	Canoas/RS	Surgiu a partir da necessidade de encontrar uma alternativa para a geração de trabalho e renda para mulheres da comunidade Santa Rita, no Bairro Mato Grande.
ATPSCR	2005	10	Nova Santa Rita/RS	O grupo foi constituído visando á geração de trabalho e renda de catadores envolvidos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

As temporalidades de cada empreendimento econômico solidário são diversas, com origens e contextos distintos, os quais são apresentados a seguir:

**COOTRE:** A Associação de Recicladores e Catadores de Esteio – ARCA, foi fundada no ano de 2003 tendo como sede a Associação de Moradores do Bairro Votorantin. No decorrer do ano de 2005 transferiu-se para o Centro de Triagem pertencente à Secretaria Municipal de Meio Ambiente localizada na cidade de Esteio/RS. Desde sua fundação, a ARCA realiza a coleta seletiva na cidade, porém apenas em 2012 foi reconhecida como prestadora de serviço pela Prefeitura Municipal de Esteio. Em 2012, torna-se cooperativa com o nome de Cooperativa de Trabalho de Recicladores de Esteio – COOTRE.

**COOPCAMATE:** Fundada em 1986 para a realização da coleta de resíduos sólidos urbanos no bairro Mathias Velho (Canoas/RS), com a coleta em colégios e nas igrejas com apoio das CEBs. Na época se chamava Associação dos Carroceiros e Catadores de Material de Canoas – ACCMC. Em 2002, fundou a Cooperativa de Catadores de Material Reciclável da Mathias Velho - Coopcamate, para a formalização de um contrato para receber os materiais de uma grande empresa. Em 2010, a mesma que já recebia a coleta seletiva da cidade foi contratada pela prefeitura para participar do Programa de Coleta Seletiva Compartilhada de Canoas, que consiste no recebimento de verba pública, através de contrato, para o transporte dos materiais das residências até a cooperativa.

**COOARLAS:** No ano de 2000, 12 mulheres iniciaram a coleta no bairro Guajuviras (Canoas/RS) e a triagem dos materiais em uma pequena garagem.

Neste mesmo ano, as mulheres formalizaram a associação, que se chamou Associação de Reciclagem Amigas Solidárias – ARLAS, além de mobilizarem-se na comunidade para a captação de recursos do Orçamento Participativo do RS, com o qual puderam construir a sua sede de trabalho. Em 2009, fundaram a COOARLAS (Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários. Em 2010, inicia sua participação no Programa de Coleta Seletiva Compartilhada de Canoas, juntamente com a Coopcamate.

**RENASCER:** A origem do trabalho coletivo data-se de meados de 1983, período que se deu a catação de materiais recicláveis no aterro sanitário do município de Canoas/RS. No ano de 2005 o “grupo do aterro” foi impedido pela FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental de catar materiais no aterro sanitário. Então, passaram a ocupar um telhado improvisado, e também passaram a receber parte da coleta seletiva do Município de Canoas para a realização da triagem. A Cooperativa de Reciclagem Renascer foi constituída juridicamente em 2010, ano em que foram contratados para participar no Programa de Coleta Seletiva Compartilhada de Canoas, juntamente com a Cooarlas e a Coopcamate.

**COOPERSOL:** A origem do trabalho coletivo se deu a partir da catação individual que era feita no aterro de construção civil da cidade de Canoas/RS. Em 2009, buscando perspectivas de melhorias de sustentabilidade a partir do trabalho organizado, formalizaram a Associação Sol Nascente. Em 2012, regularizaram-se como Cooperativa dos Recicladores de Resíduos Sólidos Sol Nascente – COOPERSOL. Também em 2012, o grupo recebeu um galpão de madeira da Prefeitura Municipal de Canoas.

**COOPERMAG:** A ATREMAG (Associação de Triagem e Reciclagem Mato Grande) surgiu em 2001 a partir da necessidade de encontrar uma alternativa para a geração de trabalho e renda para mulheres da comunidade Santa Rita, no Bairro Mato Grande (Canoas/RS). A Unidade de Triagem foi construída em 2001 com recursos da Caixa Econômica Federal. Na época iniciaram o recebimento da coleta seletiva do município. Em 2010, foram contratados para participar no Programa de Coleta Seletiva Compartilhada de Canoas, juntamente com a Cooarlas, Renascer e Coopcamate. Fundaram no mesmo ano a COOPERMAG Cooperativa de Coleta Seletiva e Reciclagem União Faz a Força de Canoas.

**ATPSCR – Nova Santa Rita:** A associação foi fundada em 11 de setembro de 2005, visando à geração de trabalho e renda das pessoas envolvidas. A partir de

2010, foi construída uma parceria com a Prefeitura Municipal de Nova Santa Rita/RS, que doou a área para a sede, bem como a projeção de parceria com o Unilasalle e empresas para construir o galpão. Em outubro de 2011, foi construído o galpão de triagem e iniciou-se a coleta seletiva em alguns bairros do município de Nova Santa Rita.

## 5 Análise dos dados

A análise das evidências demonstra que a maioria dos cooperados está preocupado com o atingimento de metas de produção durante a maior parte do tempo de seu trabalho. A busca constante pelo atingimento das metas de produção por todos os trabalhadores é uma das características da estratégia como prática, para a qual interessa a maneira como as tarefas são realizadas (WHITTINGTON, 1996). Essa evidência pode ser verificada na fala da Entrevistada 2 da COOPER A: *“geralmente é assim entre nós mesmos, daí já tá acostumado, chega já começa trabalhando um com o outro, vai se dando bem, a produção tá boa vai mantendo...”*. Nesse sentido, pode-se observar que a preocupação com as metas estratégicas não são somente da coordenação da cooperativa. Um dos principais aspectos que conduz a esse comportamento é que a renda mensal depende da produção de todos os cooperados.

Outra evidência de que a estratégia como prática se revela no pensar e no agir estrategicamente ocorrem de maneira síncrona (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) é no exemplo em que a Entrevistada 1 da COOPER A narrou: *“aqui geralmente [...] tem as reunião, quando a gente tem alguma coisa assim [um problema], a gente se reúne, e é sempre resolvido, é achado alguma solução, se não é achado na hora a gente tenta buscar”*. Pode-se entender que a busca pela solução dos problemas ocorre de maneira conjunta, por meio da parada do trabalho nas mesas e realização de uma reunião na cooperativa, onde todos buscam uma solução de maneira coletiva por meio dos processos democráticos de participação (SINGER, 2002).

Observa-se ainda que a Incubadora teve um papel importante para que a Cooper A conseguisse crescer. A Incubadora não forneceu somente o suporte legal e de organização do trabalho, mas também preocupou-se de maneira global com os

indivíduos que ali trabalhavam, inclusive em aspectos psicossociais. Esse aspecto pode ser observado na narração da Entrevistada 1 da Cooper A:

“Olha uma vez até foi engraçado que o Robinson implantou aqui, ele fez uma dinâmica sobre os anjos né, as anjas, eu sei que nós tinha até asa nós tinha, agora consumiram com as nossas asas, ele dizia pra uma cuidar a outra sabe, então cada uma tinha a sua anja que cuidava de si e ao mesmo tempo era anja de outra. Então aquilo foi muito bom, bah um tempão sabe, a gente via nossa colega, nem pedia sabe e tava sempre olhando, então foi muito legal aquilo, só que depois foi perdendo, foi passando o tempo, foi saindo, não tinha muito gente sabe eu acho que do grupo que tem aqui umas quatro eu acho são daquela época sabe!”

Identificam-se questões sobre certa ambivalência entre as capacitações e reuniões que a Incubadora fazia na Cooper D. Alguns associados gostavam e valorizavam o aprendizado e a interação, mas outros não gostavam e achavam que estavam de alguma maneira, perdendo produção e tempo. Observa-se isso na fala da Entrevistada 2 da COOPER D:

“Que muitos não entendiam o que era a Incubadora, é mas eu sempre gostava quando eles vinham né, porque daí a gente ficava conversando, entendendo os negócio da cooperativa, uns não gostavam, ‘não entendo nada, o que que eu quero, tem que trabalhá, nós tem que produzir pra nós ganha né’, não gostava de ficar parado.”

Nesse sentido, verifica-se que, para alguns associados, participar de reuniões e capacitações da Incubadora era perda de tempo e de produção, mas outros viam tais momentos como oportunidades de crescimento. Deve-se salientar que, para a estratégia como prática, os dois aspectos são importantes, ou seja, é preciso a interação entre o pensar e o agir de maneira estratégica. Por acaso ou não, a maioria do grupo se engajou na proposta da Incubadora e a Cooper D desenvolveu-se consideravelmente, aumentando em 50% a sua renda, conforme as observações realizadas.

Observa-se que a Incubadora realizou um trabalho de empoderamento às cooperativas, uma vez que há evidências de que os cooperados não ficaram dependentes do trabalho da Incubadora. Isso pode ser evidenciado na fala a seguir: *“Eu acho que é porque a gente já consegue caminhar com as próprias pernas, né, eles já nos ensinaram um pouco, já dá pra gente trilhar o caminho certo”* (ENTREVISTADA 2 da COOPER A).

Outrossim, em vários depoimentos percebe-se a valorização do suporte que a Incubadora deu às cooperativas incubadas, conforme a Tabela 02:

**Tabela 02: Depoimentos sobre o papel da Incubadora.**

Empreendimento	Expressões das entrevistas	Informante
COOPER B	“Divulgar muita coisa assim sabe animar a gente, levantar a moral da gente pra ir trabalhar. Dar mais ânimo”.	Entrev. 1
COOPER B	“[...] eles limparam tudo, unimos todos, dai nós limpamos, dai ficou bom, ali era tudo fechado aquela porta ali era fechada dai a pessoa ficava triste né”.	Entrev. 2
COOPER B	“[...] ajudou assim nós nos negócios que tinha um monte de dívida”.	Entrev. 2
COOPER C	“Ah, a gente teve muita ajuda, né. No caso, fomos bem ajudados. O grupo quando tava mais agitado, né, a Lurdes vinha, conversava.”	Entrev. 1
COOPER C	“Ah, pra nós mudou muita coisa porque o pessoal soube mais se respeitar, conversar melhor. Nós tivemos aquelas palestras de materiais, que foi explicado pra nós”.	Entrev. 1
COOPER D	“[...] quando tinha esses problemas com o grupo, porque vinha a Lurdes e os outros tentam conversar né, apaziguar. E ajudaram muito.”	Entrev. 2
COOPER E	“[...] eles [o pessoal da Incubadora] dão várias ideias boas pra nós, graças a eles também, e pra mim cada vez que vem uma pessoa que dá opinião pra gente, né, hoje em dia no serviço, é muito bom”.	Entrev. 1
COOPER A	“[...] eles [o pessoal da Incubadora] trouxeram umas palestras, essas coisas que eles vem nos trazendo, foi, foi importante, porque a gente aprendeu como lidar com as pessoas, mais, um jeito melhor de tratar as pessoas”.	Entrev. 2
COOPER F	“[...] gostei muito e continuo gostando porque antigamente aqui a gente não era visto, a gente não era enxergado, como é, não era visto, [...] não vinha ninguém, nós oito horas ia lá pra cima [para o lixão], de tarde largava e ia pra casa, eu acho que eu dizia assim: mas ninguém sabe que nós existimos, ai dum anos pra cá, começaram, dai as pessoas inclusive [...] começaram a enxergar nós numa maneira que a gente achava que nunca ia ser”.	Entrev. 2
COOPER F	“[...] a incubadora ela abre os novos horizontes pra gente, tira os nós das vendas que estavam nos nossos olhos, esclarece muita coisa, facilita muita coisa pra gente, capacitação intelectual e profissional”.	Entrev. 4
COOPER A	“Eu participei de várias palestras de várias coisas da Incubadora e eu gostei de todas elas, entendeu. Aquela coisa assim de tu te preocupar com as pessoas de ensinar de como tu liderar uma..., até a minha própria vida mesmo, entendeu. E, sei lá, ajudar a pensar melhor, entendeu. Sempre tem, sempre mostra pra gente os, tem como lidar com aqueles problemas mais difíceis, uma coisa difícil, entendeu. Eu gosto de todos que passaram por nós, né”.	Entrev. 3
COOPER G	“Acho que a esperança do maquinário, de dar a oportunidade de ganhar mais dinheiro, entendeu, que sem o maquinário, fica difícil que a gente vende o material, a gente não tem a certeza que o material está sendo valorizado pelo que ele é, entendeu”.	Entrev. 1
COOPER F	“[...] eu vejo como um trabalho bastante positivo, do tempo que eu tô aqui, eu vejo só como, assim, só pra levantar mesmo, porque vários momentos que as cooperativas passaram. A nossa foi uma que teve um pouquinho, acho que uns dois anos e pouco atrás, que foi mudando, que era associação e passou para cooperativa, teve um trabalho muito forte da Incubadora ajudando nisso, né. Em documentação, orientação de que fazer, como fazer, onde fazer.[...] A Incubadora teve um papel muito importante, sim, para ajudar”.	Entrev. 3



COOPER E	“Eles criaram um trabalho para nos informar e nós nos formar, agora tão se formando, mas tinha que ter um acompanhamento básico, né, pra dar uma olhadinha como tão, nos papéis se estão organizados mesmo, porque isso aí, internet pra catador é [...] Eu sou uma que, internet pra mim, isso aí é outro mundo, né. Então vim ver se tá certo, fazer um acompanhamento, não precisa ser toda hora, toda semana, mas de uma vez na semana, a Incubadora tem que tá junto com a gente. Foi uns 6 meses o caminho da cooperativa, né, um ano, porque não é assim que formou e largou, vamos fazer um acompanhamento para ver como vai andar, né, um apoio ainda na formação”.	Entrev. 2
----------	--	-----------

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Frente a esses depoimentos, evidencia-se que há sim mecanismos simbólicos e concretos de verificação de estratégias como práticas no trabalho de incubação realizado, uma vez que são identificados na tabela momentos que demonstram as práticas realizadas, os diálogos (FREIRE, 2004), bem como os resultados do processo de assessoria, o que implica, evidentemente, na metodologia de trabalho adotada (CANÇADO; CANÇADO, 2009).

Ficou evidenciado que os processos de aprendizagem são constantes e fomentados pelo ambiente do trabalho coletivo. Pode-se observar grande aprendizado no seguinte depoimento:

“Há uns tempo atrás houve uma fofoca, das gurias, no caso das líderes né... Aí nós subimos aqui [andar de cima] e cada uma falou o que achava sobre o que tinha acontecido. Foi esclarecido e foi visto que tinha sido só fofoca de gente que nem trabalha aqui... Eu era muito de resolver as coisas... Tipo ignorante, né. Aí eu aprendi a conviver melhor com as gurias. Até conviver melhor em casa. Se tem um problema, a gente senta e conversa. Antes não era assim, eu estourava e saía gritando e fazendo... Antes dava um problema, dava uma encrenca, estava brigando. Agora não, aconteceu isso, isso e isso que eu não gostei, tá, então, vamos tentar melhorar. Daí é melhor. Eu acho que a gente não pode dizer exatamente porque chegamos aqui, a gente entra no ritmo das gurias daqui. Então eu acho que tem que ser aberto para as novidades.” (ENTREVISTADA 3 da COOPER D).

Pode-se observar nesse relato o potencial transformador e educativo da economia solidária. Segundo Adams (2010), as pessoas aderem ao processo de economia solidária por força das circunstâncias, não porque estão identificadas com o potencial educativo e transformador da mesma. Mas, à medida que vão experienciando essas práticas de relações coletivas e autogestionárias, vão se apercebendo do lugar que estão ocupando e, conseqüentemente, se reconhecendo como educadores de base popular que têm no chão do trabalho associado elementos para composição de uma pedagogia da autogestão. A partir daí torna-se

possível à compreensão da economia solidária como *locus* privilegiado da educação popular. Observa-se que os trabalhadores envolvidos em empreendimentos solidários apreendem a solidariedade vendo os demais trabalhadores com outra consciência social valorizarem-se de forma independente em relação ao trabalho realizado. As pessoas reaprendem a valorizar o que é feito e o ambiente em que vive. Esse aspecto pode ser verificado na fala da Entrevistada 3 da COOPER F:

“Eu era mais acostumada na minha casa, ali só, saía do serviço e voltava para casa, não tinha nem assim, muito contato de tá conversando com as pessoas na rua e aqui, eu conheci, assim, histórias de pessoas que aqui trabalham há 30 anos, é mais tempo que a minha idade... A gente vê que eles sentem prazer em trabalhar com isso, e que o que eu tento mostrar para as pessoas é tirar esta coisa de marginalizar quem trabalha com lixo ou cata na rua.”

Os processos de aprendizagem, fomentados pela educação popular e vivenciados no dia-a-dia dos cooperativados podem ajudar a formar um sentido para o trabalho (CANÇADO; CANÇADO, 2009). Um exemplo é a fala de uma cooperativada:

“Aprendi a dar valor para o material reciclado, que, lá em casa, eu misturava tudo, botava tudo fora. Que a gente tá prejudicando o meio ambiente, né. Sem contar o aterro sanitário, que tá, cada vez mais, enchendo por culpa da população, que não tem consciência que está poluindo o ar que ela respira” (ENTREVISTADA 3 da COOPER E).

Essas evidências mostram que quando um empreendimento participa e trabalha de acordo com os princípios da economia solidária, a visão dos trabalhadores amplia-se. Estes trabalhadores passam a valorizar seu espaço e a pensar o local de trabalho como um todo responsável pela ligação da vida cotidiana com a natureza, com capacidade de visualizar além do trabalho diariamente realizado. A Incubadora contribui para a melhor compreensão do grupo em relação ao cooperativismo. Tal contribuição pode ser atribuída ao trabalho desenvolvido, tanto dentro das cooperativas, como através dos cursos e oficinas oferecidos para diversos cooperados, contribuindo também para a melhoria das relações nos grupos. O relato a seguir pode exemplificar esse aspecto:

“Eu aprendi bastante coisa, até mesmo os cursos que a gente faz assim sabe. Até assim ajudar, ser cooperativo com o outro. [...] E amizade, e ser sincero uma com a outra, tudo isso a gente, sabe aqui a gente ao menos tenta né, conversar bastante”. (ENTREVISTADA 1 da COOPER A).

Outra cooperada também destaca como seu aprendizado a partir do trabalho da Incubadora a ajuda nas relações com seu grupo de trabalho. Pode-se observar em sua fala:

“O que eu mais, o que eu mais aprendi, o que eu mais aprendo acho que é respeitar o limite dos outros, todo mundo tem o seu limite, então, respeitar os limites. Respeitar qualquer um acho que respeitar do mesmo jeito que tu quisesse ser respeitado” (ENTREVISTADA 3 da COOPER A).

Quando analisadas essas evidências, recorre-se a Adams (2010) que afirma que como espaço de mediações pedagógicas o mundo do trabalho perpassa todas as dimensões da vida como um conjunto complexo de interações. Nesta linha, o trabalho associado favorece em função do seu caráter autogestionário, a intervenção de coletivos de trabalho como sujeitos do processo de formação humana em vista de uma crescente autonomia, especialmente quando há uma unidade articulada de um universo que é simultaneamente técnico, social e cognitivo.

As evidências indicam que a incubadora teve um papel como propulsora de políticas públicas. Os entrevistados sinalizam em suas falas que no decorrer do trabalho da Incubadora, algumas parcerias com o poder público foram desenvolvidas a partir de discussões sobre as necessidades dos empreendimentos. Há exemplo da Cooperativa Cootre de Esteio que no decorrer de ano de 2012 e 2013, criou um GT com membros da Prefeitura Municipal de Esteio e da Incubadora de Empreendimentos Solidários de Canoas, para a construção de modelo de contrato de prestação de serviço para a coleta e triagem dos resíduos sólidos urbanos da cidade.

“O trabalho nosso tá bom, tá bem, tá, tá. A prefeitura tá fazendo parceria com nós, da maneira deles, mas tá sendo parceiro, porque tem aí gestores públicos que nem tão dando assunto para as cooperativas. O grupo todo nosso aqui, todos são acessíveis a escutar e a aprender, sabe, a nova ideias, vamos buscar informações. Estamos certos, estamos errados? E até hoje a Incubadora sempre nos apoiou e não erramos tivemos educação para falar com os gestores, saber se colocar com os gestores públicos [...]” (ENTREVISTADA 2 da COOPER E).

Por meio desta forma de aprendizado voltado para a negociação e para o empoderamento dos participantes, verifica-se que a Incubadora elabora mecanismos de formação popular que permitem o fortalecimento das cooperativas,

tanto no acesso às políticas públicas e ao debate com os governos, quanto na construção de redes de cooperação, conforme demonstra o diário de campo de 01 de agosto de 2013:

Na reunião da Coopercan [Central das Cooperativas de Materiais Recicláveis de Canoas], os dirigentes organizaram um projeto piloto de comercialização de metais em conjunto, sendo que uma ação inicial é a de pesquisar indústrias recicladoras que comprem esse tipo material e negociar preço e volume para a possível comercialização em rede. As questões pertinentes ao valor a ser depositado no fundo vai depender dessa negociação, bem como o resultado dessa operação de venda coletiva.

Estes avanços nos trabalhos coletivos e em rede são frutos de um largo e longo trabalho de formação junto aos empreendimentos incubados, além de visualização das potencialidades que os catadores possuem no processo de desenvolvimento de seu trabalho, objetivando melhores condições de vida.

## **6 Resultados e considerações relevantes do estudo**

A partir da análise realizada foi possível depreender que o papel que uma ITCP desempenha não é único e exclusivamente voltado para os empreendimentos de economia solidária. Ela valoriza o conhecimento do campo acadêmico e a prática da pesquisa, buscando assim a conexão com a realidade social em que as cooperativas operam, além de desenvolver mecanismos de participação nas políticas públicas em prol da economia solidária. No que se refere à pesquisa, verificou-se que, muitas das ações desenvolvidas pela Incubadora ficaram pouco evidenciadas nas entrevistas, pois o leque de atuação é tão abrangente que os participantes acabam percebendo as questões mais objetivas das práticas internas de trabalho. Foi justamente no avanço da organização das práticas de trabalho, seja em termos físicos com os materiais e maquinários, seja em termos psicossociais ou mesmo em termos da auto-organização em busca das metas de produção e da resolução de problemas que a estratégia como prática pode se revelar.

Além disso, algumas análises indicam que os aspectos de ampla atuação também foram percebidos e valorizados, demonstrando o escopo de abrangência da incubadora, como por exemplo, no que se refere às políticas públicas.

Portanto, a partir dos resultados do presente artigo torna-se possível identificar que: i) a atuação da Incubadora é avaliada como sendo propulsora de políticas públicas por meio dos processos democráticos de participação; ii) a construção dos processos de aprendizagem foram realizados por meio da educação popular; iii) há necessidade da ampliação da ação da Incubadora para além dos empreendimentos incubados, na busca de redes de cooperação para o fortalecimento da cadeia produtiva da reciclagem, intentando o beneficiamento dos resíduos, a comercialização conjunta, bem como a construção de laços de solidariedade, entre outros.

Enfim, os mecanismos de desenvolvimento do trabalho de assessoria é promovido pelas interações com os cooperados que fazem parte dos empreendimentos no exercício dialógico de (re)produção dos práticas de economia solidária. As interações sociais estabelecidas por meio dos vínculos construídos permitem, em graus variados, o desenvolvimento da educação popular, das práticas de produção no campo da reciclagem, das práticas de autogestão e participação democrática, do respeito, dentre outros. Enfim, nesse campo de atuação, percebe-se que a estratégica como prática pode ser evidenciada com maior facilidade do que em campos organizacionais, uma vez que os participantes unem esforços em prol do bem comum, pensando e agindo em sintonia e em sincronia. E mais, a permanência e a continuidade da assessoria, mesmo que na pós-incubação, permite o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários, bem como a criação de estratégias como práticas que possibilitem a adequação dos cenários de desigualdades e a elaboração de políticas públicas que consolidem as práticas de economia solidária.

## Referências

- ADAMS, Telmo. **Educação e economia popular solidária**: mediações pedagógicas do trabalho associado. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2010.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- BALESTRIN, Alsones & VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação**. Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, Martin; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In. BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.39-63.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Atlas de Economia Solidária no Brasil, Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2007.
- CANÇADO, Ailton Cardoso e CANÇADO, Anne Caroline Moura Guimarães. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho**. 2. ed. Palmas -TO: Futura, 2009.
- CHESBROUGH, H. Management Innovations for the Future of Innovation. **Ivey Business Journal**. May / June, 2011.
- Della Vechia, Renato et. al. A rede de Itcps – passado, presente e alguns desafios para o futuro. **Diálogo**. Canoas. n. 18, p.115-144, jan-jun 2011.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; CUNHA, Eduardo Vivian. Incubação de redes de economia solidária. In: HESPANHA, Pedro et. al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Paulo: Almedina Brasil, 2009, p. 224-230.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2004.
- GAIGER, Luiz Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ICAZA, Ana Mercedes Sarria. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p.17-54.
- LISBOA, Armando de Melo. A socioeconomia solidária diante da grande transformação. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, n.159, p.27-57, 2001.
- MEIRELES, M.E.; ALVES, J.C.M. Gestão de Resíduos: As possibilidades de construção de uma rede solidária entre associações de catadores de materiais recicláveis. In.: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro. 2011.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em**

**Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Boaventura S. **Conhecimento prudente para uma vida decente:** um discurso sobre as ciências revisitado. São Paulo: Cortez, 2004.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VERONESE, Marília Veríssimo. **A psicologia na transição paradigmática:** um estudo sobre o trabalho na economia solidária. Porto Alegre: PUCRS, 2004. 226f. Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731- 735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, 2004.

WILSON, E; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.