

**Indicadores no processo de incubação: o caso da Incubadora de Empreendimentos
Solidários (IESol/UEPG)**

EIXO TEMÁTICO III: ITCPs E METODOLOGIAS DE INCUBAÇÃO

GT 15. Estruturas e metodologias de funcionamento das incubadoras: Processos de autogestão das incubadoras; metodologias de seleção de empreendimentos para incubação; metodologias de seleção para extensionistas (professores, técnicos ou estudantes) e processos formativos; metodologias de avaliação de processos de incubação; participação das incubadoras em fóruns e outras instâncias; institucionalização das ITCPs; Rede de ITCPs etc.

Manuela Salau Brasil – UEPG – manu_lela2@hotmail.com; 42 30283428

Marcia Alves Soares da Silva – UEPG

Francisco Salau Brasil (UEPG)

Indicadores no processo de incubação: o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol/UEPG)

Resumo: nesta comunicação nos debruçaremos sobre a metodologia de incubação de empreendimentos econômicos solidários (EES), sobretudo, sobre o processo de graduação (desincubação) dos empreendimentos incubados. O aspecto central a ser discutido no presente artigo versa sobre as potencialidades da construção e aplicação de indicadores que possam auxiliar no processo de graduação (desincubação) destes empreendimentos. Para tanto, utilizaremos o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa (IESol/UEPG) que tem recente se esforço neste sentido, especialmente a partir do seu contexto de trabalho e dos EES envolvidos, visando assim fomentar o constante e necessário debate acerca da metodologia de incubação, em especial no que diz respeito ao aspecto em tela.

Palavras-chave: metodologia, indicadores, economia solidária.

Introdução

O trabalho desenvolvido nas Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares tem se mostrado como um importante apoio no campo da economia solidária brasileira. Esta importância é revelada pela natureza e dimensão das atividades que uma incubadora exerce ou pode exercer, mais especificamente, por colocar em marcha o ensino, a pesquisa e a extensão a seu favor.

O entrelaçamento destes três elos favorece não apenas que a economia solidária seja mais conhecida na comunidade universitária e nos movimentos sociais, especialmente através das atividades de ensino e extensão, mas que ela seja também academicamente reconhecida mediante a pesquisa produzida neste mesmo ambiente. Assim sendo, as Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares não negligenciam qualquer um destes três elos, ao contrário, elas são favorecidas pelo movimento de simbiose entre eles, o que contribui para o fortalecimento da própria economia solidária.

Em se tratando de um tema recente, há um amplo espaço para atuação das incubadoras que, por sua natureza, acabam se convertendo facilmente em desbravadoras no campo da experimentação social. Como parte deste processo, privilegiaremos neste texto a discussão acerca da metodologia de incubação, especialmente sobre sua fase final, ou seja, a graduação ou desincubação dos empreendimentos econômicos solidários. E, com o propósito de tecer uma mescla entre apontamentos teóricos e achados empíricos, faremos menção ao trabalho empreendido por uma incubadora em

especial, a Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa – IESol/UEPG.

É comum a utilização de indicadores para avaliar o desempenho de diversas atividades e setores da nossa sociedade. Não raro são vistos como vilões, na medida em vez que servem como álibi para forçar certas definições e resultados em nome de uma adequação à padrões, metas e objetivos pré-estabelecidos.

Tais procedimentos são repetidos tanto no nível macro como micro da sociedade, estendendo-se por assuntos que envolvem diversos aspectos, ultrapassando a mensuração de atividades apenas econômicas, como é o caso de indicadores de saúde, educação, cultura, ambiental, entre outros. Não se pode perder de vista, no entanto, que qualquer indicador não é um fim em si mesmo, tampouco é o objetivo final de qualquer planejamento.

A este respeito, é prudente lembrar do que nos alerta Kraychete (2012, p. 15): “todo indicador subordina-se a um objetivo social. Escolher indicadores pressupõe uma escolha entre concepções do que é bom e desejável para o ser humano. Não é uma escolha apenas técnica ou econômica, mas, essencialmente, ética e política”.

Isto justifica, por exemplo, porque não é possível aproveitar para os EES os mesmos indicadores usados para as empresas capitalistas. É importante reter, igualmente, que nos referimos neste texto à indicadores específicos para EES incubados, e não para a economia solidária em geral. Para tanto, buscamos a partir de alguns embasamentos teórico-metodológicos, como as contribuições Ogando (2012) e Gaiger (2007) propor, a partir da realidade de nossa Incubadora, bem como dos EES nos quais trabalhamos, uma metodologia de indicadores que nos revelem importantes pontos do processo de incubação, especialmente os de cunho social e econômico. Após esta introdução apresentaremos brevemente a referida Incubadora e a metodologia de incubação utilizada, para em seguida problematizarmos o processo de graduação e a proposta de metodologia criada e aplicada em nossa Incubadora.

A Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa (IESol/UEPG)

A IESol/UEPG - Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Estadual de Ponta Grossa foi criada em setembro de 2005, e em novembro do mesmo solicitou sua integração à Rede de ITCPs. Desde seu início conta com a participação de alunos, professores, técnicos e voluntários de variadas áreas do conhecimento, mas que comungam de uma mesma crença quanto ao papel transformador deste espaço.

Como é comum entre as incubadoras desta natureza, as variações quanto ao número de pessoas e empreendimentos incubados fica a reboque das oscilações de recursos para financiamento das atividades, assim como é comum que, mesmo na ausência de tais recursos, mantenha-se um funcionamento adequado para um mínimo de atividades em prol da divulgação e fortalecimento da economia solidária.

Para além de seu objetivo principal, qual seja a incubação de empreendimentos econômicos solidários (EES), mas também como forma de melhor cumprir com ele, se torna imprescindível a constante avaliação da metodologia de trabalho.

Seguindo no rastro das incubadoras congêneres, a IESol/UEPG acompanha uma gama heterogênea de trabalhadores e empreendimentos, o que justifica a inexistência de um modelo pré-determinado e único a ser aplicado em todos eles. Assim, para cada empreendimento econômico solidário incubado é co-construído um plano de incubação específico, embora todos eles passem pelas conhecidas fases de pré-incubação, incubação e graduação.

A pré-incubação é o tempo destinado ao mútuo conhecimento entre o grupo de trabalhadores e a equipe da incubadora, que culmina com a co-construção de um diagnóstico do empreendimento e com um plano de incubação a ser executado – e sistematicamente avaliado – durante a fase de incubação. Dela fazem parte as formações sobre economia solidária e temas associados, além de atividades mais técnicas. Nesta fase ainda são realizadas entrevistas de história oral com os trabalhadores, bem como rodas de memória entre os mesmos, buscando refinar o diagnóstico e conhecer melhor seus participantes e expectativas quanto ao trabalho da IESol e sobre a própria economia solidária. Com a finalização desta etapa, que pretende a sustentabilidade do empreendimento em todas as suas dimensões, realiza-se sua graduação ou desincubação.

A propósito, justificamos o uso do termo graduação no lugar de desincubação, julgando que enquanto este último evoca sensações negativas, o primeiro parece mais apropriado para nomear uma conquista, além de ser mais presente no cotidiano das universidades.

A exposição acima é uma forma breve e didática para demonstrar o que se convencionou chamar de processo de incubação em suas três fases, mas um primeiro e definitivo alerta deve ser feito. Embora retratado de tal maneira, trata-se de um único processo, e portanto, a questão da graduação está colocada já na etapa da pré-incubação.

É um equívoco pensar na graduação de um empreendimento somente após vencidas as fases anteriores, ou então imaginar que ela seria um resultado natural depois de vencido o planejamento formulado. Sendo assim, a graduação é o resultado de um processo entre fases que se relacionam, e não de etapas ou passos que se sucedem automaticamente.

Para acrescentar graus de complexidade, é importante ressaltar que não há um modelo padrão a ser reproduzido indistintamente em todo empreendimento, ao contrário, a incubação tem na capacidade de formulação específica adequada a cada caso justamente um de seus pontos positivos. Há muitos

elementos a serem considerados para que a graduação seja conquistada, e é sobre tal aspecto que este artigo pretende contribuir.

A discussão metodológica aqui apresentada, mesmo que se encontre ainda em fase embrionária, originou-se da necessidade em adicionar critérios para melhor orientar o processo de graduação, e por consequência, ajudar a melhor definir os próprios caminhos da incubação.

Afastamos qualquer suspeita de querer assim tornar rígida ou exata a arte da graduação, fazendo dela uma resultante apenas objetiva ou uma camisa de força que engesse e desfigure o que entendemos do processo. O propósito, ao contrário, é fazer uso de um instrumento adicional – jamais substituto – a lançar luzes na difícil tarefa que nos é imposta.

Esta dificuldade tem várias fontes, e dentre elas podemos elencar: a) o receio advindo do rompimento dos laços construídos ao longo do processo; b) uma certa desconfiança quanto às condições de sobrevivência dos empreendimentos fora dos cuidados da equipe de incubação; c) tendência a postergação devido à expectativa de atingir um ideal de empreendimento.

Sobre o primeiro, ressaltando que os laços são produzidos em ambas as direções, ou seja, na relação dos trabalhadores dos empreendimentos com os membros da equipe de incubação, mas também destes em relação àqueles. E sendo assim, é possível que um tal sentimento de abandono aflore em ambos os lados, em que pese o entendimento racional de que não se trata de um rompimento brusco ou total, mas sim, uma mudança gradual em que se estabelece outra espécie de vínculo entre eles. É comum em várias incubadoras a ocorrência de uma quarta fase conhecida como pós-graduação, onde estas questões são contornadas.

O segundo aspecto aponta para uma contradição de um dos pilares da proposta da incubadora, que é tornar-se um espaço-tempo transitório em que, trabalhados os sentimentos de autonomia e independência, não persista qualquer tipo de dependência com o grupo.

O último ponto pode ser compreendido como sinal de imaturidade de certos membros da equipe que, buscando um modelo ideal e perfeito como ponto para a graduação, acaba por negligenciar a realidade e potencialidades tanto do empreendimento quanto da própria incubadora. Modular expectativas e manter discussões e formações constantes funcionam como atenuantes das prováveis dificuldades citadas, assim como de outras mais.

Estas como outras razões justificam a utilização de parâmetros mais objetivos, em que pese toda a subjetividade imanente ao processo, para a definição sobre a graduação. Tal tarefa é uma amostra de como o entrelaçamento das atividades de ensino, extensão e pesquisa é realidade nas incubadoras. De acordo com a Rede ITCP:

O que as incubadoras fazem é colocar professores, servidores e estudantes das mais diversas áreas, atuando interdisciplinariamente, para atender as demandas dos grupos; isto exige muita pesquisa, capacidade de atuação em equipe, qualificação dos cursos universitários e, finalmente, processos adequados de extensão universitária. (<http://www.redeitcps.blogspot.com.br/>)

Com a riqueza e o compromisso de quem visita teoria e empiria, a IESol/UEPG decidiu implantar em 2014, depois de um ano estudando o tema, um conjunto de indicadores para subsidiar tal debate, cujas formulações teóricas e resultados serão mostrados na sequência.

Metodologia e indicadores para o processo de graduação: algumas considerações

A IESol desde o início de suas atividades vem buscando desenvolver e aprimorar o processo de pré-incubação, incubação e graduação, a partir de diferentes metodologias e experiências compartilhadas em eventos, artigos científicos, materiais didáticos e outros meios. Cada período de atividade e cada grupo interdisciplinar que vai compondo a equipe da IESol, surgem novas inquietações, dúvidas, ideias, sempre com o objetivo de melhorar as atividades e os resultados, tanto internamente, mas especialmente com os trabalhadores aos quais nos dedicamos.

Neste sentido, em 2014 foram criados vários núcleos temáticos na Incubadora, com o intuito de agilizar e aprofundar diferentes atividades de cunho mais técnicos, onde poderíamos nos debruçar de maneira mais intensa em determinados assuntos.. O Núcleo de Pesquisa e Planejamento foi criado com este intuito, a fim de discutir e buscar avançar em novas propostas metodológicas e de pesquisa na IESol. Ao longo de nossas discussões e leituras, percebemos a urgente necessidade de problematizarmos e aperfeiçoarmos determinados aspectos relacionados à metodologia de incubação, principalmente algo que pudesse nos mostrar em que “nível” nossos empreendimentos estavam, especialmente para percebermos os avanços e problemas relacionados aos grupos, bem como avaliar o trabalho e o resultados do próprio processo de incubação.

A Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol) da UEPG ao longo de suas atividades percebeu a necessidade e importância de também elaborar uma metodologia que indicasse a atual situação dos 13 empreendimentos em processo de incubação, assessoria e acompanhamento.

Assim, a ideia de criar alguns indicadores destes empreendimentos surgiu não só para subsidiar um possível processo de graduação, mas também como uma maneira de compreendermos estatisticamente em que situação os grupos se encontravam, especialmente do ponto de vista social e econômico.

Para tanto, foram realizadas algumas leituras de outras experiências acerca da questão, onde a partir destas leituras, tentamos formular e trazer para a realidade de nossa Incubadora, bem como dos nossos empreendimentos, uma proposta metodológica de indicadores, tanto sociais, quanto econômicos destes empreendimentos. Isto porque, conforme já mencionado, trabalhamos com distintos grupos, de diferentes realidades sociais e econômicas e que também realizam diferentes atividades, como grupos rurais, de reciclagem, artesanato, jardinagem, entre outros.

Conforme Ogando (2012) a viabilidade de empreendimentos econômico solidários (EES) deve levar em consideração os aspectos sociais destes EES, o que motivou o autor a sistematizar indicadores qualitativos que pudessem compreender a qualificações social dos EES.

O autor elaborou um “Índice Econômico e Social de Empreendimentos de Economia Solidária” que analisa a viabilidade econômica, a coesão do grupo, igualdade, democracia nas decisões e capacidade de organização interna. Tal índice poderia constituir um indicador que nos apontasse a possibilidade ou não de desincubação (ou graduação) dos EES. Além disso, tais indicadores poderiam também revelar a saúde financeira dos EES, possibilitando uma melhor análise da própria incubadora nas atividades e no processo de incubação como um todo.

Ogando (2012) elaborou estes indicadores a partir da divisão em dois eixos básicos: social (com 20 variáveis) e econômico (com 20 variáveis), totalizando 8 indicadores: empreendimento, infraestrutura, organização, democracia participativa, remuneração, comercialização, redes e apoio. Conforme o autor, tais indicadores podem ser aplicados em distintos momentos do processo de incubação.

Gaiger (2007) também realiza semelhante proposta, ao elaborar alguns indicadores que revelariam os níveis divididos pelo autor em baixo solidarismo e empreendedorismo (o que revela uma situação negativa dos EES) e o alto solidarismo e empreendedorismo (considerado um indicador positivo).

A partir destes indicadores, segundo o autor, é possível realizar um mapeamento dos EES, tornando possível a compreensão de diferentes elementos que compõem a “vida” dos EES, como por exemplo, se estes EES constituem organizações suprafamiliares permanentes, se a propriedade e controle dos sócios-trabalhadores, se há emprego ocasional ou minoritário de não sócios, se há gestão coletiva, registro legal ou informais, se a natureza econômica é direcionada à produção, comercialização, serviços, crédito ou consumo, entre outros elementos.

Neste sentido, a partir da proposta dos autores supracitados, o Núcleo de Pesquisa e Planejamento da Incubadora buscou aliar as duas propostas, mas tentando formular um documento que se aproximasse da realidade dos empreendimentos, visto que trabalhamos com empreendimentos da zona rural e urbana da região dos Campos Gerais, no Paraná, e nem todos realizam atividades de produção, mas também há grupos que fornecem serviços.

Por conseguinte, a elaboração de um só documento que abarcasse a realidade destes distintos empreendimentos foi um desafio para o Núcleo. Contudo, foi possível organizar um documento, muito semelhante a proposta de Ogando (2012), onde além dos indicadores idealizados pelo autor, acrescentamos ainda um indicador que diz respeito à produção dos EES. A partir da proposta do autor também fizemos pequenas alterações quanto às perguntas referentes aos diferentes indicadores, o que possibilitou contemplar outros questionamentos que refletem melhor a realidade dos empreendimentos com que trabalhamos.

Para se chegar ao número ou valor final do indicador, foram elaboradas 54 variáveis, divididas em 09 categorias: empreendimento, infra-estrutura, organização, participação, remuneração, comercialização, redes, apoio e produção. As categorias empreendimento, participação, redes e apoio contém variáveis de cunho social ao passo que as demais categorias abrangem questões de ordem econômica. O quadro 01 abaixo traz um breve resumo de cada uma destas categorias¹.

Quadro 01: Resumo das categorias inclusas no indicador

Categoria	Resumo
Apoio	EES se relaciona com outras entidades de apoio, participa de projetos e capacitação técnica dos trabalhadores
Comercialização	Variedade/qualidade dos produtos, estratégias de divulgação, dificuldades na comercialização
Empreendimento	Tempo de existência, número de sócios, rotatividade cargos de diretoria, origem do EES, existência de trabalhadores não sócios
Infra-estrutura	Sede, equipamentos, captação de crédito, espaços de comercialização
Organização	Existência de ata, estatuto, controle de caixa, regimento interno, registros e licenças
Participação	Questões ligadas a prática da autogestão
Produção	Ees segue normas vigentes, mantém produção regular
Redes	Participação do ees e seus membros em movimentos sociais, sobretudo o da economia solidária
Remuneração	Retirada, constituição de fundo, benefícios

Fonte: elaboração dos autores (2014)

A cada uma das variáveis deveriam ser atribuídos valores pela equipe de incubação de cada um dos empreendimentos. A grande maioria destas (46) tinha como valor máximo 1, ao passo que as

¹ No apêndice I consta o roteiro elaborado pelo Núcleo de Pesquisa e Planejamento com todas as variáveis e categorias.

demais 8, consideradas mais importantes, poderiam receber até 2 pontos cada. O número de variáveis utilizadas bem como o peso atribuído a cada uma delas fez com que metade do valor máximo a ser obtido fosse referente a questões de cunho econômico e a outra metade a questões sociais.

O Núcleo de Pesquisa e Planejamento sempre esteve ciente de que este primeiro indicador serviria apenas para dar uma visão geral e aproximada do andamento dos empreendimentos incubados bem como observar a sua evolução. Nunca houve a pretensão de se buscar um retrato fiel e rico em detalhes de cada empreendimento a partir deste instrumento. Não obstante, a proposta elaborada possui outras limitações.

A primeira delas é que somente empreendimentos cuja finalidade seja geração de trabalho e renda é que se adequariam a este indicador. Dentro da própria IESol, isto significa que dos 13 empreendimentos incubados, acompanhados ou assessorados, em somente 08 destes pode-se aferir a sua evolução.

A segunda limitação deve-se a diversidade dos 08 empreendimentos em que seriam inicialmente aplicados. Por abranger diversos setores: agroecologia, alimentação, artesanato, fabricação de tijolos, jardinagem, marcenaria e reciclagem, inviabilizou-se a inclusão de algumas variáveis que seriam importantes para uma determinada atividade, mas que não faria qualquer sentido para as demais.

Durante algumas reuniões do Núcleo de Pesquisa e Planejamento, cogitou-se a ideia de criar uma seção ou categoria específica para cada uma das atividades mencionadas acima. A busca por um sistema de mais fácil avaliação e padronização, além do fato de alguns empreendimentos trabalharem com mais de uma atividade fez com que tal ideia fosse abortada, ao menos temporariamente.

Uma vez definidas as categorias, as variáveis bem como seus respectivos pesos quantitativos, chegou-se então a etapa de aplicação. Para cada equipe de incubação ou acompanhamento (composta por no mínimo dois técnicos graduados e dois alunos bolsistas), foi entregue no início de novembro um documento igual ao que consta no apêndice 1 deste trabalho. Pediu-se que as equipes se reunissem para preencher o documento e anotar eventuais ajustes ou sugestões.

A seguir, o quadro traz os oito empreendimentos avaliados com algumas de suas características.

Quadro 02 - EES avaliados pelo indicador

Empreendimento	Ramos de atuação	Tempo de trabalho com a IESol
E1	Agroecologia, alimentação	Início em 2014
E2	Artesanato, alimentação	Início em 2011

E3	Jardinagem	Início em 2014
E4	Reciclagem	2008/2009, retomado em 2014
E5	Reciclagem	Início em 2012
E6	Agroecologia, alimentação	Início em 2014
E7	Marcenaria, fabricação de tijolos	2009/2010, retomado em 2013
E8	Agroecologia, alimentação	Início em 2011

Fonte: elaboração dos autores (2014)

Abaixo, a tabela 1 mostra os resultados obtidos, a partir das atribuições realizadas internamente com os técnicos e estagiários da IESol, no final de 2014, divididos no quesito social (máximo de 50%) e econômico, também com máximo de 50%.

Tabela 01 - Resultado dos indicadores, com destaque aos três empreendimentos com melhores classificações

Empreendimento	Social (%)	Econômico (%)	TOTAL (%)
E1	29,63	21,30	50,93
E2	40,74	30,56	71,30
E3	31,48	21,30	52,78
E4	29,63	35,19	64,81
E5	31,48	13,89	45,37
E6	29,63	26,85	56,48
E7	18,52	20,37	38,89
E8	35,19	23,61	58,80
Média	30,79	24,13	54,92

Fonte: elaboração dos autores (2014)

Com relação a opiniões recebidas por quem preencheu o formulário, a maioria teve como foco a dificuldade em se preencher algumas variáveis pelo fato destas apresentarem somente duas opções (0 ou 1). Houve alguns casos em que se respondeu um valor intermediário. Já com relação aos dados

obtidos, cabem algumas considerações, onde algumas percepções pré-existentes foram de certa forma validadas pelo que se obteve.

Sobre a avaliação do desempenho social e econômico, verificou-se no caso da IESol um quadro semelhante ao que apontam outras pesquisas sobre o tema, ou seja, a predominância de bons resultados sociais se comparado com os resultados econômicos. Entre os 8 EES analisados, 6 repetem este comportamento, enquanto apenas 2 revelam o contrário. Compreender este fenômeno em suas múltiplas determinações é condição necessária para dele extrair elementos que possam, além de explicá-lo, alterá-lo. O equilíbrio perfeito entre as variáveis social e econômica não precisa ser alcançado, mas uma maior harmonia entre ambos é desejável e sua consecução remete ao processo de incubação adotado, além de questões de dimensão macro.

É preciso entender não apenas porque, no caso em tela, os 6 EES tem resultados sociais mais altos que os econômicos, mas também porque acontece o contrário com os outros 2. A complexidade dos fatores envolvidos não permite explicações rápidas ou simplistas, mas requer um esforço das equipes de incubação que, acompanhando o cotidiano dos grupos, podem enriquecer a análise.

Ressalta-se a singularidade do processo de incubação que, ao invés de trabalhar com modelos prévios e fórmulas prontas, e com indicadores padronizados e fechados, mantém uma metodologia participativa e específica para a realidade de cada EES.

Tem-se como primeiro exemplo o E2, que sempre foi considerado como o empreendimento mais consolidado dentre os que a IESol apóia, sendo o único, até o momento, a se considerar a desincubação/graduação. A equipe de incubação deste grupo, juntamente com seus associados decidiram em conjunto que a partir os encontros de incubação seriam mais espaçados, preparando-se para a graduação no final do mesmo ano. Os números da tabela 01 mostram que o E2 é de fato o empreendimento com maior pontuação total, sendo ainda o de maior nota no quesito social e o segundo no econômico, ficando atrás somente do E4. A parceria que a prefeitura local tem com o E4, em que esta recebe todos os resíduos gerados na cidade, contribui para este bom desempenho econômico do grupo.

Já o E8, localizado na zona rural de Ponta Grossa também está há bastante tempo sendo acompanhado pela IESol e embora em vulnerabilidade social e econômica, o empreendimento conseguiu consolidar uma importante rede de comercialização de seus produtos, algo problemático em outros grupos, onde além da comercialização na Universidade, em feiras com dias pré-definidos, também há a comercialização online, via email, onde o empreendimento envia para uma rede de consumidores os produtos disponíveis na semana, que também via email realizam seus pedidos, entregues em diferentes órgãos, como sindicatos, Universidade e na própria IESol.

Por suposto, cada uma das categorias deve ser analisada, acompanhada e revisada continuamente pelas respectivas equipes, servindo para auxiliar nos rumos do processo de incubação. Importante lembrar que a análise das variáveis que compõe cada categoria é essencial, assim como as

adaptações e reformulações exigidas para que elas captem a evolução do trabalho investido em cada EES.

Na tabela seguinte estão expressas as pontuações recebidas de acordo com as categorias

Tabela 02 - Resultado por categorias, com destaque às três melhores categorias colocadas

Categoria	Valor máximo	Valor obtido	Pontuação obtida (%)
Apoio	32	25	78,13
Comercialização	48	24,5	51,04
Empreendimento	56	38	67,86
Infraestrutura	56	20,5	36,61
Organização	24	16,75	69,79
Participação	72	49	68,06
Produção	32	16,5	51,56
Redes	56	21	37,50
Remuneração	56	26	46,43

Com relação à tabela acima, destacamos algumas categorias que tiveram os melhores resultados: apoio, organização e participação. Sobre o apoio, pensamos que o próprio trabalho da IESol seja um dos mais importantes nesta categoria, além é claro de outras entidades parceiras como Cáritas, Prefeituras, Petrobras, Correios, entre outras. Contudo, é notável que a IESol desempenha um papel especial neste quesito, assumindo seu compromisso de extensão juntos aos empreendimentos.

Sobre a organização dos empreendimentos, que leva em considerações questões mais burocráticas como a formalização, estatutos, atas, reuniões periódicas, já era algo presente em alguns grupos, visto que a maioria se organiza em forma de Associação. Porém, tal questão também foi um esforço da IESol na consolidação destas atividades, especialmente com o envolvimento do Núcleo Jurídico.

Já na categoria participação, que avaliou a participação dos trabalhadores em distintas atividades internas dos empreendimentos, como nas decisões coletivas, na gestão cotidiana do

empreendimento e nos princípios da economia solidária, percebeu-se o esforço que a IESol busca desenvolver desde o início de suas atividades, ainda no período de pré-incubação, ao realizar as formações sobre Economia Solidária (ecosol), onde a autogestão, um dos mais importantes princípios da ecosol é debatido e aparentemente vem sendo colocado em prática pelos trabalhadores.

Considerações Finais

A discussão a respeito do uso de indicadores em processos de incubação nas Incubadoras de Cooperativas Populares não é isenta de polêmicas. Parte delas advém do receio de que as mesmas tenham o poder de desfigurar a natureza própria de tal processo, sob o risco de torná-lo rígido ou preso a uma lógica estritamente racional. A favor de seu uso, advogamos que tal procedimento não colide, renega ou substitui a metodologia que vem sendo utilizada, apenas que contribui para sua eficiência, conjuntamente com os demais instrumentos consagrados.

Outra parte das críticas pode direcionar-se à formulação de tais indicadores, questionando sua composição. Este debate é mais fecundo, e é nesta direção que o presente trabalho visou contribuir. Mantendo uma metodologia sem engessamento, mas ao contrário, que considere a complexidade e singularidade de cada empreendimento incubado, bem como as histórias de vida de seus trabalhadores, a formulação e aplicação de indicadores que sinalizem para o momento da graduação e potenciais redirecionamentos no plano de incubação, é por nós bem vinda.

Ela por si só não é capaz de apontar ou garantir qualquer resultado, mas em conjunto com outras ferramentas e com o sistemático acompanhamento e avaliação das equipes de incubação, guarda um rico potencial que pode ser agregado à metodologia das incubadoras. Ao mesmo tempo, a existência de um núcleo específico para este tipo de pesquisa nos parece fundamental para dar vazão a esta atividade que, no cotidiano do trabalho com os EES, corre o risco de ser negligenciada ou constantemente protelada. Não é o caso de dar-lhe centralidade, mas de considerá-la no rol das ações que fazem parte da metodologia de incubação.

A experiência da IESol/ UEPG, embora recente, nos qualifica ao debate sobre a formulação e aplicação de indicadores que, em conjunto com demais ferramentas metodológicas, pode sinalizar para processos de incubação com resultados mais favoráveis, valorizando o espaço e o papel das incubadoras universitárias de cooperativismo popular.

Referências

GAIGER, Luiz Inácio. **A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil.** Revista Crítica de Ciências Sociais. Nº 79, 2007. P. 57-77.

KRAYCHETE, Gabriel. **Indicadores para sustentabilidade em economia solidária: uma questão de utilidade social.** In: KRAYCHETE, Gabriel; CARVALHO, Patrícia (Org). Economia popular solidária – indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre:Tomo editorial, 2012. P.15-26.

OGANDO, Cláudio. **Uma proposta de indicadores sociais e econômicos para a avaliação de empreendimentos econômicos solidários.** Cadernos IHU. Ano 10, nº 41, 2012. P.7-21.

Apêndice I - Roteiro para preenchimento de indicador

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE EES

Questionário com o objetivo de avaliar os ees visando as condições de possibilidade para a graduação. O preenchimento deve ser realizado pela equipe de incubação da IESol, considerando a situação do atual, até 27 de novembro.

Empreendimento: _____

Equipe de Incubação: _____

Data da avaliação: _____

Categoria 1 - Empreendimento

Questões	EES
Tempo de existência do ees(< 5 anos - 0; > 5 anos - 1; > 15 anos - 2) <i>Há quantos anos o ees existe? Considerar desde seu início e não a partir da formalização, quando for o caso. Até 5 anos, marcar 0; de 6 a 15, marcar 1 ponto; acima de 16, marcar 2.</i>	
Cooperados/associados (< 5 - 0; > 5 - 1) <i>Número de associados</i>	
Gênese do empreendimento (montado - 0; espontâneo - 2) <i>A ideia de iniciar o ees partiu dos próprios trabalhadores?</i>	
Trabalhadores não-sócios (sim - 0; não - 1) <i>Caso haja trabalhadores que não sejam sócios, marcar 0</i>	
Rotatividade nos cargos da coordenação (sim - 1; não - 0) <i>Considerar se há manutenção das mesmas lideranças na coordenação</i>	

Categoria 2- Infraestrutura

Questões	EES
Sede (própria - 2; alugada - 1; cedida/outros - 0)	
Equipamentos (próprios - 2; alugados - 1; outros - 0)	
Espaços de comercialização (próprio - 2; alugados - 1; cedido - 0)	
Captação de crédito/financiamento (sim - 1; não - 0)	

Categoria 3 - Organização (dividir soma por dois)

Questões	EES
Estatuto (sim - 1; não - 0)	
Ata (sim - 1; não - 0)	
Regimento interno (sim - 1; não - 0)	
Controle de caixa (sim - 1; não - 0)	
Planejamentos/reuniões internas (sim - 1; não - 0)	
Registros/licenças (sim - 1; não - 0) <i>Ligadas a questões ambientais, sanitárias, etc</i>	

Categoria 4 - Participação

Questões	EES
Coletivização do trabalho/produção (sim - 1; não - 0)	
Boa convivência (sim - 1; não - 0)	
Decisão coletiva (sim - 2; nem sempre - 1; não - 0) <i>Participação durante as reuniões</i>	
Gestão de contas é transparente (sim - 1; não - 0)	
Divulgação interna (gestão) (sim - 1; não - 0) <i>Transparência nas decisões e nas comunicações</i>	
Princípios da ecosol (sim - 1; não - 0)	
Participação cotidiana na gestão do empreendimento (sim - 1; não - 0)	
Ações de preservação/sustentabilidade (sim - 1; não - 0)	

Categoria 5 - Remuneração

Questões	EES
Única fonte de renda (sim - 1; não - 0)	
Distribuição justa das sobras (sim - 1; não - 0)	
Benefício, INSS (sim - 1; não - 0)	
Todos são remunerados (sim - 1; não - 0)	
Férias (sim - 1; não - 0)	
Constituem fundo (sim - 1; não - 0)	
Todos trabalhadores conseguem retirar 1 salário mínimo/mês (sim - 1; não - 0)	

Categoria 6 - Comercialização

Questões	EES
Número/variedade de produtos (sim - 1; não - 0)	
Comercialização preocupada com os consumidores (sim - 1; não - 0) <i>Comércio justo</i>	
Divulgação/propaganda adequada (sim - 1; não - 0)	
Visão estratégica (sim - 1; não - 0) <i>Plano de negócio, estratégias de comercialização</i>	
Dificuldades na comercialização (pouca ou nenhuma - 2; mediana - 1; muita - 0)	

Categoria 7 - Redes

Questões	EES
Participação em espaços de diálogo (sim - 1; não - 0)	

Participação em redes de comercialização (sim - 1; não - 0)	
Participação em fóruns ou conselhos de ECOSOL (sim - 2; não - 0)	
Participação em qualquer movimento social (sim - 1; não - 0)	
Participação em ações sociais/comunitárias (sim - 1; não - 0)	
Compra ou venda de insumos para outro EES (sim - 1; não - 0) <i>Compra ou vende materiais de/para outros ees?</i>	

Categoria 8 - Apoio

Questões	EES
Apoio de outras entidades (sim - 1; não - 0) <i>Parcerias com entidades governamentais e não governamentais, com e sem recursos financeiros</i>	
Educação formal (sim - 1; não - 0) <i>Nível escolaridade associados...</i>	
Capacitação técnica (sim - 1; não - 0) <i>Trabalhadores participam de cursos, oficinas...</i>	
Inseridos em projetos (sim - 1; não - 0) <i>Entidades governamentais e não governamentais, com e sem recursos financeiros</i>	

Categoria 9 - Produção

Questões	EES
Preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores (sim 1- ; não - 0) Uso de equip. de segurança, condições adequadas de trabalho	
Produção regular (sim - 1; não - 0)	
Segue as normas vigentes (sim - 1; não - 0)	

Total:_____