

# Metodologia de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários

Uma experiência pública

*Maria Aparecida Lopes<sup>1</sup>, Maria Cristina Palácio Leite Alves<sup>2</sup>,  
Selma de Freitas Silva<sup>3</sup>, Yuri Câmara Batista<sup>4</sup>*

*“O registro é História, memória individual e coletiva eternizadas na palavra grafada” (Madalena Freire).*

**Resumo** Os autores deste artigo, mobilizados pela convicção de que a sistematização e a memória são os maiores legados a serem deixados na esfera pública, resolveram registrar, por meio do relato de uma experiência e valendo-se de pesquisa bibliográfica e documental, o processo de formulação, elaboração e implementação da estratégia metodológica adotada pela Incubadora Pública de Empreendimentos Populares Solidários – IPEPS, no município de Osasco. Sem a pretensão de esgotar o tema, enfatizam a importância da formação continuada para as equipes de trabalho e a manutenção de um quadro de Técnicos de Incubação Efetivos, além das ferramentas de Monitoramento e Avaliação das ações, viabilizando a garantia e a perenidade da política de Economia Solidária em âmbito municipal.

**Palavras-chave** Economia Solidária; Gestão pública municipal.

**Abstract** Mobilized by the conviction that systematization and memory are the greatest legacies to be left in the public sphere, the authors, without claiming to exhaust the subject nor could they do so, decided to register by a report of the experience and bibliographic and documentary research, the process of formulation, elaboration and implementation of the methodological strategy adopted by the Public Incubator of Solidarity Popular Enterprises (IPEPS in Portuguese), in the municipality of Osasco. And in this particularly, they emphasize the importance of continuous formation for the work teams and the maintenance of a board of Effective Incubation Technicians, the Monitoring and Evaluation tools of the actions, enabling the guarantee and the perenniality of the Solidarity Economy policy at the municipal level.

**Keywords** Solidary Economy; Municipal Public Management.

---

1 Assistente Social, Incubadora Pública de Empreendimentos Econômicos Populares Solidários/Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão - SDTI, [cidalopes.lopes@gmail.com](mailto:cidalopes.lopes@gmail.com).

2 Pedagoga, Incubadora Pública de Empreendimentos Econômicos Populares Solidários/Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão - SDTI, [crisalves\\_palacio@yahoo.com.br](mailto:crisalves_palacio@yahoo.com.br).

3 Assistente Social, Núcleo de Gestão Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão - SDTI, [selma.sdti@osasco.sp.gov.br](mailto:selma.sdti@osasco.sp.gov.br).

4 Gestor de políticas públicas, Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG, [yuricamara.seplag@osasco.sp.gov.br](mailto:yuricamara.seplag@osasco.sp.gov.br).

**Resumén** Movilizados por la convicción de que la sistematización y la memoria son los mayores legados a dejar en la esfera pública es que los autores, sin pretender agotar el tema tratado y tampoco podrían hacerlo, resolvieron registrar a través del relato de la experiencia y utilizando la investigación bibliográfica y documental, el proceso de formulación, elaboración y ejecución de la estrategia metodológica adoptada por la Incubadora Pública de Empreendimentos Populares Solidarios - IPEPS en la ciudad de Osasco. Y, en particular, destacan la importancia de la formación continua para los equipos de trabajo y el mantenimiento de un conjunto de Técnicos de Incubación Efectivos, las herramientas de Monitoreo y Evaluación de acciones permitiendo la seguridad y la continuidad de la política de la economía solidaria en el ámbito municipal.

**Palabras clave** Economía Solidaria; Gestión Pública Municipal.

## Introdução

O presente artigo é um relato da **formulação, elaboração e implementação** da estratégia metodológica adotada pela Incubadora Pública de Empreendimentos Populares Solidários (IPEPS), no município de Osasco. Pretendemos contribuir para o debate e construção de metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários não só no município de Osasco, mas no Brasil e – por que não dizer? – no mundo afora.

Iniciamos com uma breve contextualização da Política de Economia Solidária, discorrendo sobre a implantação do Programa Osasco Solidária, responsável pelo desenvolvimento dessa Política Pública Municipal na cidade.

Seguimos tratando da IPEPS e do processo de elaboração e implementação da metodologia ora apresentada. Importa dizer que o desenho da estratégia e dos princípios metodológicos requer sua leitura e aplicação à luz da Educação Popular (FREIRE, P., 1996), uma vez que se constitui como um processo de educação permanente que visa à autonomia, à emancipação e ao desenvolvimento de novas relações de produção e de trabalho, sociais e pautadas na autogestão.

Finalizando, abordamos as ferramentas atuais de Monitoramento e Avaliação das ações desenvolvidas no âmbito da Incubadora Pública.

## 1 Osasco na construção de uma economia mais justa e solidária<sup>5</sup>

A materialização da Política Pública de Economia Solidária no município de Osasco, sub-região Metropolitana de São Paulo, inicia-se como uma política de governo, com base no entendimento do gestor local de que a inclusão social e o desenvolvimento deveriam ser as principais metas de seu governo. Desse modo, essa política pública insere-se, inicialmente, como uma das estratégias de inclusão social e desenvolvimento, coordenadas pela Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão (SDTI), por meio da implementação de um conjunto articulado de programas sociais, com o objetivo de atuar na ruptura do ciclo estrutural da pobreza (GUERRA et al., 2007): 1) programas redistributivos; 2) programas emancipatórios; e 3) programas de desenvolvimento.

A instituição do Programa Osasco Solidária pela Lei Ordinária nº 3.978 de 27/12/2005, circunscrita na estratégia de programas emancipatórios<sup>6</sup>, estabelece os princípios fundamentais e os objetivos da política municipal de fomento à economia popular e solidária do município, trata dos equipamentos e instrumentos complementares à sua consolidação, como é o caso da IPEPS, do Centro Público de Economia Popular, do Centro de Comércio Justo e Solidário, do Portal de Negócios (em implementação) e dos Comitês de controle social.

O marco legal, portanto, é igualmente o resultado de um acúmulo de debates, reflexões aprofundadas e experiências executadas em outros municípios e estados. Tendo decorrido dez anos, a política pública de Economia Solidária no município criou raízes e mecanismos próprios de ação, estabelecendo-se como uma política de Estado e firmando-se como política de apoio ao desenvolvimento local.

## 2 A IPEPS e a metodologia de incubação de empreendimentos

Ações concomitantes, nem sempre lineares e tampouco com sincronia de tempos de execução, compõem o cenário da implantação de uma política pública, mas, como nos lembra Rua (2012, p. 93),

---

5 Para uma descrição mais detalhada da gênese e da implementação da Política de Economia Solidária em Osasco, conferir CAZZUNI, D. et al (Orgs.). **Osasco construindo uma economia mais justa e solidária**. Osasco: PMO, 2008.

6 Segundo a definição dos autores: Programas que estimulam e fomentam a independência e a sustentabilidade dos beneficiários para geração de trabalho e renda.

a implementação consiste em fazer uma política sair do papel e funcionar efetivamente. Envolve os mais diversos aspectos do processo administrativo: provisão de recursos no orçamento, formação de equipes, elaboração de minutas de projeto de lei autorizando realização de concurso para contratação de servidores, elaboração de editais para aquisição de bens ou contratação de serviços.

A Incubadora Pública iniciou sua trajetória em 2005, sendo oficializada em 04/10/2007, pelo Decreto N° 9.823. Ela é uma das maiores conquistas do Programa Osasco Solidária e se constitui como um espaço público destinado às ações de fomento ao processo de incubação e de apoio à organização, consolidação e sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários sediados no Município de Osasco (Artigo 2º). É administrada por uma Coordenação e apoiada por supervisões metodológica e administrativa. Pensada para atuar de forma multidisciplinar<sup>7</sup>, seus técnicos de incubação são de diferentes áreas de conhecimento, cuja composição varia de acordo com os segmentos econômicos incubados. Ademais, a Incubadora Pública fez e faz parte de uma política pública de desenvolvimento e geração de trabalho e renda face às mudanças no mundo do trabalho.

Os espaços de experimentação da produção e de comercialização compõem o processo de incubação e proporcionam a vivência do aprendizado teórico nas Oficinas Setoriais por segmento econômico. No artesanato e costura, recebe a denominação de “Loja Oficina”; na alimentação, “Café Oficina”; na Agricultura Urbana, são as “Hortas”; e, na reciclagem, são as “Centrais de Reciclagem”. Esses espaços complementam as vivências práticas, as estratégias coletivas de comercialização, o *Centro de Comércio Justo e Solidário* e as Feiras Municipais e Regionais da Economia Solidária, todos localizados em espaços públicos.

O desenho metodológico atual guarda sua gênese nas contribuições de Universidades e parcerias especializadas com organismos governamentais e não governamentais, profissionais contratados, funcionários efetivos e, sobretudo, dos empreendimentos. As estratégias e princípios metodológicos descritos foram se consolidando a partir das necessidades apresentadas pelos empreendimentos. Cada uma das fases e modalida-

---

7 Áreas de conhecimento: Administração, Contabilidade, Psicologia, Serviço Social, Direito, Sociologia, Pedagogia, Agronomia, Nutrição, Ambiental, Artes e Agronomia.

des de atendimento, pelas quais passam os empreendimentos, obedece a uma temporalidade própria e peculiar para cada um, sendo utilizada em sua totalidade ou parcialmente durante o período de 24 meses, tempo estimado de todo o processo de incubação.

A apresentação a seguir é apenas uma forma didática, de escrita, uma vez que as referidas ações são articuladas e dinâmicas e não se esgotam em si mesmas.

## 2.1 Mobilização

A mobilização é uma ação permanente e descentralizada para disseminar informações sobre a Política Pública de Economia Solidária junto às pessoas, grupos e comunidades, com o objetivo de integrá-los às estratégias do processo de incubação da IPEPS. Os interessados passam pela *entrevista diagnóstica*, cuja finalidade é conhecer as necessidades e esclarecer dúvidas.

A mobilização, portanto, consiste em duas ações correlacionadas: 1) a divulgação e 2) a formação inicial. A primeira é voltada aos munícipes organizados ou não e possibilita a constituição de um mercado para o consumo solidário, territorialidade das ações da IPEPS e fomento a uma cultura de empreendedorismo popular e solidário. A segunda oferece noções de empreendedorismo popular e solidário, princípios da Economia Solidária e de viabilidade associativa. Esses temas são tratados com base no “produto gerador” - ideia inicial de negócio trazida pelo interessado. Ademais, subsidia os indivíduos e grupos para ingresso na fase posterior, chamada de pré-incubação.

## 2.2 Pré-incubação

A Pré-incubação é o momento de planejamento do empreendimento e do estudo preliminar de viabilidade econômica, experimentação da produção e comercialização. Nessa fase, os objetivos são: elaborar o projeto do empreendimento; refletir junto aos participantes sobre os atuais dilemas do mundo do trabalho; promover o intercâmbio de experiências entre os empreendimentos e redes de produção, consumo e comercialização; desenvolver atividades e experiências práticas que fomentem o estabele-

cimento de vínculos de grupo; e trabalhar instrumentos de planejamento participativo. O projeto é uma das principais ferramentas do processo de incubação, pois é o momento de colocar no papel o empreendimento econômico idealizado.

## 2.3 Incubação

A incubação é a fase de estruturação do empreendimento com o aprofundamento do estudo de viabilidade econômica e associativa.

O Plano de Negócios vai sendo construído aos poucos, conforme trabalhamos os temas necessários, tais como formalização e legalização, comercialização e identidade visual, gestão administrativa, financeira, contábil, e coletivos de trabalho.

Junto ao estudo de viabilidade econômica, são realizadas assessorias para apoiar os empreendimentos econômicos, melhorar produtos e serviços por meio de oficinas e aperfeiçoar os instrumentos de gestão. Outro aspecto importante nessa fase é o fomento e estímulo à participação dos empreendedores em redes de produção e comercialização dos seus produtos, assim como o seu envolvimento em Fóruns, Seminários, Plenárias, Conferências, Comitês, Conselhos de Direitos, Comissões e outros espaços de política pública, contribuindo, assim, para o fortalecimento da Economia Solidária no Município.

## 2.4 Estratégias complementares

Simultaneamente ao processo de Incubação, são oferecidos aos EEPS, inclusive aos pós-incubados, oficinas temáticas, cursos, seminários, atendimento pontual e estímulo à participação em ações coletivas em redes de segmento, produção, comercialização, consumo e em fóruns locais, regionais, estaduais e nacionais de representação da Economia Solidária.

## 2.5 Redes

O estímulo à participação em ações coletivas em rede é apresentado aos vinculados à IPEPS desde a mobilização. É um recurso didático e me-

metodológico para a viabilidade econômica e associativa dos empreendimentos individuais articulados coletivamente. O termo rede é utilizado em dois âmbitos: um interno à IPEPS com caráter formativo, que organiza os segmentos econômicos para trabalharem conjuntamente, estimulando e ampliando a produção coletiva e as possibilidades de comercialização em feiras, eventos e compra de matéria-prima. Além disso, favorece a comunicação, confiança e a organização, traduzindo-se em vivências de cooperação. No âmbito externo, o estímulo à constituição de rede é desempenhado pelo Centro Público de Economia Popular e Solidária. Esse espaço tem como finalidade a articulação, o apoio e o fomento regional da Economia Solidária. Os empreendimentos são convidados e estimulados a participarem do Fórum Regional – denominado Fórum Oeste Metropolitano de Economia Solidária, embrião da Rede Regional de ECOSOL.

### 3 Desenvolvendo novos processos: o monitoramento

Como se sabe, desenvolver medições na economia solidária é uma tarefa complexa. Envolve a heterogeneidade de negócios e a dificuldade em automatizar a produção de dados e informações imprecisas, nem sempre inevitáveis em coleta de dados. Muitas experiências, inclusive a osasquense, têm buscado fazer o monitoramento com base em uma série de indicadores sobre o negócio, o que acaba com dificuldades de coleta de informações ou adequação.

Recentemente, uma parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão (SDTI) com a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) alinhou as Tecnologias de Informação de armazenamento em nuvem (*Cloud Data Storage*) com formulários orientados para a produção de informações estratégicas e de informações em economia solidária, permitindo a interface entre planejamento, execução, monitoramento e correção de rumos.

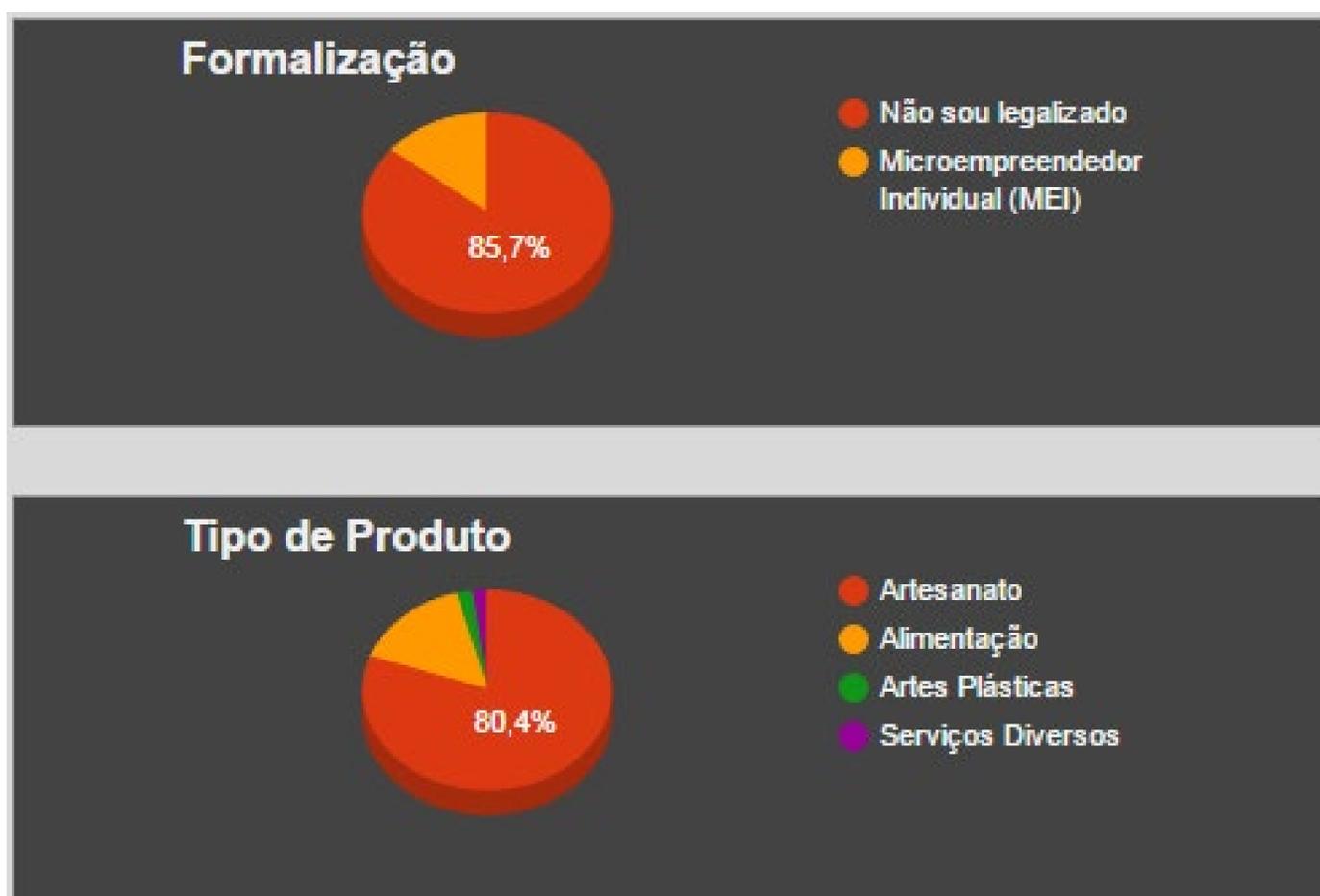
São questionários online aplicados pelos técnicos de incubação com os empreendedores, os quais podem ser acessados via celular, o que facilita seu uso sempre que necessário. Eles são produzidos na ferramenta gratuita *Google Form*, e possuem três tipos: um de Cadastro de Empreendedores, aplicado assim que o novo empreendedor deseja incubar-se; outro de Final de Incubação, aplicado quando o empreendedor conclui

o processo de incubação; e, por último, o de Graduados, aplicado após o empreendedor deixar o processo “regular” de Incubação.

Uma versão impressa é aplicada para ser futuramente registrada no sistema. Porém, a grande vantagem é que as informações são registradas automaticamente na “nuvem” e um conjunto de referências e fórmulas de planilhamento faz uma análise das informações produzidas, gerando dados relevantes para a tomada de decisões estratégicas de longo prazo e operacionais de curto prazo para o curso. Um exemplo se encontra na figura 1 abaixo.

A análise é realizada de modo automático e sistemático pelos dados armazenados em nuvem e permite comparações em séries históricas, além do levantamento de informações de primazia para a gestão. A seleção das informações coletadas envolve desde questões gerais de perfil (idade, sexo, renda), até questões sobre o negócio (segmento, formalização, renda) e sobre as capacidades do empreendedor (sua habilidade com negociação, computadores, a existência de plano de negócios entre outros).

Com todas as informações consolidadas, desenvolvemos indicadores compostos por quatro eixos: a formalização do negócio, a retirada, a participação política do empreendedor e sua autoestima. Esses quatro eixos são identificados pelos questionários, fazendo um levantamento da



**Figura 1.** Análise realizada em nuvem. Fonte: Google Sheets, 2016. Elaboração SEPLAG com dados coletados por SDTI, 2016.

diferença entre os dados registrados em seu cadastro e os dados que registrou no último questionário (“Questionário de Graduados”). Assim, é possível medir se o negócio está formalizado, se possui uma viabilidade econômica acima da esperada, se a participação política do empreendedor aumentou e se ele se sente motivado a continuar dentro da estratégia da IPEPS.

O monitoramento e a avaliação, portanto, são instrumentos fundamentais para a viabilidade econômica e cooperativa dos empreendimentos, uma vez que o processo de incubação é fruto das responsabilidades assumidas tanto pela Incubadora quanto pelos Empreendimentos.

## Considerações finais

Esperamos ter contribuído para o debate e para as experiências que envolvem Metodologias de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários. A íntegra da Metodologia descrita está registrada em 07 Cadernos de Apoio ao Técnico de Incubação<sup>8</sup>, disponíveis no Acervo do Programa Osasco Solidária. Acreditamos que a sistematização e a memória são o maior legado a ser deixado na esfera pública – como se diz no ditado popular: “o que não está escrito, não está no mundo”.

Não tivemos aqui a pretensão de esgotar o assunto e nem poderia sê-lo, contudo, temos algumas lições aprendidas: a metodologia só se sustentará se houver um arcabouço legal e estrutural da Política Pública de Economia Solidária e, nesse caso particular, formação continuada para as equipes de trabalho e a manutenção de um quadro de Técnicos de Incubação Efetivos, vislumbrando a garantia e a perenidade da política.

## Referências

CAZZUNI, D. et al (Orgs.). **Osasco construindo uma economia mais justa e solidária**. Osasco: PMO, 2008.

FREIRE, M. **Educador educa a dor**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

---

8 São eles: Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários, Viabilidade Associativa, Comercialização e Identidade Visual, Formalização das Relações e Legalização dos Empreendimentos Econômicos Solidários, Elementos de Gestão Administrativa, Financeira e Contábil, Projeto do Empreendimento Econômico Solidário e Viabilidade Econômica e Plano de Negócios.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GUERRA, A., et. al. (Orgs.). **Atlas da exclusão social de Osasco – alternativas de desenvolvimento, trabalho e inclusão.** Osasco: PMO, 2007.

RUA, M. das G. **Políticas públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.