

# Desafios para a construção de dinâmicas para apropriação da metodologia de incubagem de empreendimentos sociais

Eliane Navarro Rosandinski, Pontifícia Universidade de Campinas (PUC)

**RESUMO** Incubadoras de empreendimentos e o empreendedorismo caminham lado a lado, visto que as empresas, cada vez mais, necessitam de suporte inicial no seu nascimento formal e sua abertura para atuação em um mercado já consolidado. O presente artigo tem como objetivo apresentar e discutir os desafios e os resultados obtidos na primeira fase do projeto de extensão universitária que teve como objetivo capacitar os funcionários da ONG Ação Forte de Campinas para atuarem como facilitadores no processo de incubação de empreendimentos sociais. O referido projeto de extensão foi elaborado para ser desenvolvido em dois anos. O primeiro ano foi dedicado às atividades de sensibilização dos funcionários da referida ONG quanto às vantagens e o potencial da entidade se tornar uma incubadora. O maior desafio foi justamente fazer a ponte entre a teoria e a realidade vivida. Este primeiro contato com a nova dinâmica de trabalho revelou o conflito entre a base conceitual um pouco rígida e ligeiramente inadequada à realidade vivida pela entidade, visto que estava fundamentada nos princípios da cooperação e autogestão próprios à Economia Solidária. No entanto, como fruto do diálogo e da troca de experiências vivenciadas nas oficinas de capacitação, o conceito e modelo utilizados na proposta de incubagem a ser oferecida pela ONG puderam ser adaptados e revistos. Sendo assim, a metodologia que norteou o processo de incubagem no segundo ano do projeto teve mais significado, pois foi construída a partir da realidade vivida pela entidade que lidaria com os empreendimentos (clientes).

**PALAVRAS-CHAVE:** Inserção Produtiva, Capacitação, Incubadoras, Empreendedorismo

**ABSTRACT** Incubators of entrepreneurship and entrepreneurship go hand in hand, as companies increasingly require initial support at their formal birth and their opening to operate in an already consolidated market. This paper aims to discuss and present the challenges and results obtained in the first phase of a university extension project, whose purpose was to train employees of the NGO “Ação Forte de Campinas” to act as facilitators in the incubation process of social entrepreneurship. This extension project was developed to be established in 2 years and the first year was dedicated to the awareness activities of the NGO employees regarding the advantages and potential of the entity to become an incubator. The biggest challenge was precisely to bridge the gap between theory and reality. This first contact with the new dynamics of work revealed the conflict between the conceptual basis, based on an academic framework, so-

mewhat rigid and slightly inappropriate to the reality lived by the entity. However, as a result of the dialogue and the exchange of experiences in the training workshops, the concept and model used in the proposal of incubator to be offered by the NGO could be adapted and revised. Thus, the incubation methodology that guided the process in the second year of the project had more meaningful results because it was built from the reality lived by the entity that would deal with the ventures (clients).

**KEYWORDS:** Productive Insertion, Training, Incubators, Entrepreneurship

## Introdução

Incubadoras de empreendimentos e o empreendedorismo sempre estiveram ligados, visto que há uma maior necessidade de suporte inicial no seu nascimento formal e sua abertura para atuação em um mercado já consolidado. A atividade de incubagem vem apresentando uma tendência de crescimento no cenário brasileiro por dois motivos: acompanha o crescimento do movimento de empreendedorismo e também por conta de políticas públicas voltadas para o fomento de sua implantação.

O presente artigo tem como objetivo discutir e apresentar os desafios e os resultados obtidos na primeira fase do projeto de extensão universitária, que teve como objetivo capacitar os funcionários da Organização não Governamental (ONG) Ação Forte de Campinas para atuarem como facilitadores no processo de incubação de empreendimentos. O referido projeto de extensão foi elaborado para ser desenvolvido em dois anos.

O primeiro ano foi dedicado às atividades de sensibilização dos funcionários da referida ONG quanto às vantagens e o potencial da entidade se tornar uma incubadora. O primeiro contato com uma nova dinâmica de trabalho, que se traduziria num novo serviço a ser oferecido pela ONG, foi desafiador e muito gratificante para todos os envolvidos nesta parceria: funcionários e equipe da universidade. O maior desafio foi justamente fazer a ponte entre a teoria e a realidade vivida, mais especificamente validar as informações e conceitos encontradas em livros com o cotidiano da entidade.

Para relatar esta experiência, este artigo se dividiu, além desta introdução, em quatro partes. Na primeira delas apresentou-se uma breve contextualização e definição de incubadoras, focando, sobretudo, nas incubadoras sociais, que melhor representam o tipo de incubadora que virá a ser a ONG Ação Forte, além de mostrar a sua real importância.

Após isso, apresentou-se a metodologia adotada para a implementação da capacitação dos funcionários da instituição parceira, frisando os principais desafios encontrados na sua implementação.

Na terceira parte desse artigo, apresentou-se os resultados obtidos com a etapa da capacitação e os obstáculos encontrados ao longo desse ano de trabalho.

Por fim, as considerações finais foram feitas acerca de todo o processo, sendo um comentário geral de toda a experiência vivenciada.

## O que são incubadoras?

Conforme afirma Dornelas (2002), uma incubadora de empresas consiste em um ambiente flexível e encorajador onde facilidades para que os empreendimentos se consolidem são ofertadas. Isto é, o foco destas é oferecer um amparo nas fases iniciais dos pequenos empreendimentos, proporcionando a aquisição e desenvolvimento de habilidades necessárias para que os mesmos consigam alcançar uma sustentabilidade e se insiram com mais segurança no mercado.

No Brasil, as incubadoras de empreendimentos foram disseminadas em 1980 com a ajuda da crise, da introdução de novas tecnologias no mercado e da nova organização do mercado, possibilitando um novo papel às empresas menores no processo de geração de renda. Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em 2012 existiam 384 incubadoras no Brasil com 2.640 empreendimentos incubados, que geravam 16.394 postos de trabalho nas empresas incubadas.

O Ministério da Ciência e Tecnologia (2000) apresenta uma série de serviços e facilidades oferecidos por uma incubadora, são eles:

- i. Espaço físico individualizado destinado à realização de atividades mais particulares de cada empresa;
- ii. Espaço físico compartilhado voltado para realização de atividades administrativas, exposição de produtos/processos/serviços;
- iii. Disponibilidade de serviços voltados para gestão da empresa (Ex: contabilidade, assistência jurídica);
- iv. Capacitações sobre assuntos e técnicas;
- v. Contato e acesso a instituições como Universidades e laboratórios de pesquisa.

As incubadoras podem ser classificadas da seguinte forma:

- Incubadoras de base tecnológica: atendem empresas que têm seus produtos/serviços/processos gerados a partir de pesquisas aplicadas e onde a tecnologia representa um alto valor agregado;
- Incubadoras de setores tradicionais: incubam empresas dos setores tradicionais da economia;
- Incubadoras mistas: abrangem tanto empreendimentos de base tecnológica como os de setores convencionais;

- Incubadoras de Empresas de Agronegócio: os empreendimentos incubados atuam em cadeias produtivas voltadas para o agronegócio e utilizam os serviços ofertados focando mais no desenvolvimento tecnológico e na gestão da empresa;
- Incubadoras Cooperativas: focadas nas empresas que atuam de forma cooperativa, seja num segmento de atividade, seja uma cadeia produtiva.
- Incubadoras de empresas culturais: atuam com empresas que desenvolvem produtos/serviços relacionados à arte e a cultura;
- Incubadoras de Design: os empreendimentos incubados estão diretamente ligados ao segmento de design;
- Incubadora Social: esse tipo de incubadora apoia aqueles empreendimentos que são resultantes de projetos e políticas sociais e que também atendem a geração de emprego e renda necessários para melhoria de vida da comunidade.

O surgimento de incubadoras sociais desencadeia inúmeras vantagens à sociedade como um todo, sobretudo em questões relacionadas à melhoria da qualidade de vida e à cidadania. Atuam de modo a transferir todo o conhecimento gerado na tríplice-hélice (Governo-Universidade-Empresa) para toda a sociedade. Assim sendo, esse maior diálogo entre os projetos sociais e as três esferas, sobretudo a acadêmica, tende a ser muito benéfico para toda a sociedade, uma vez que proporciona maior troca de conhecimento e permite que os empreendimentos tenham acesso às inovações.

A partir dessa reflexão, é preciso levar em conta também a ideia do desenvolvimento local. Bezerra (2013) pontua que este não é um simples reflexo do processo de desenvolvimento geral, mas sim um processo que leva em conta a atuação de atores locais seja no planejamento ou na execução. Uma incubadora social vinculada à comunidade de atuação possui vantagens exatamente nesse processo, porque isso facilitará a detecção de grandes potenciais e na confecção de planos integrados.

Assim sendo, as incubadoras sociais são entendidas como tecnologia social que promove o desenvolvimento local, uma vez que seu papel será estimular e assessorar os empreendimentos sociais no seu estágio inicial.

O conceito de tecnologia social, definido pela Rede de Tecnologia Social (RTS), compreende “produtos, técnicas ou metodologias, reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que devem representar efetivas soluções de transformação social”. Tal conceito se baseia na união de conhecimentos tácitos com saberes populares, capaz de suscitar importantes soluções para melhorias de qualidade de vida e redução de desigualdades.

Vale ressaltar que as incubadoras, em seu processo de atuação, devem passar por todas as fases de um planejamento, isto é, constituir um plano de negócios necessários

para sua atuação como incubadora. E como agente do desenvolvimento local, Dornelas (2002) mostra os fatores críticos para o sucesso de uma incubadora, são eles:

- Em parceria com entidades locais e/ou regionais, uma incubadora deve oferecer cursos e treinamentos sobre, entre outros, negócios, plano de negócios e marketing, porque isso virá a ajudar os empreendedores a transformar seus ativos em negócios viáveis. Além de um ensino de empreendedorismo
- Acesso a financiamentos e investimentos
- Suporte e assessoria financeiros
- Suporte da comunidade
- Parcerias com universidades e centros de pesquisa que aumentarão as chances dos empreendedores aproveitarem as oportunidades e atingir o sucesso
- Processo de seleção de empresas incubadas
- Para evitar problemas durante o processo de incubagem, deve haver um programa de metas e políticas bem claras sobre como os empreendimentos serão avaliados e quais são as metas que estes precisam cumprir.

É importante frisar que nem sempre todos esses fatores estarão incorporados ao negócio, porque existem especificidades. Contudo, quanto mais a incubadora incorporar esses fatores, melhor.

Fica evidente, portanto, que a viabilidade da incubadora está diretamente ligada à capacidade de fazer dos empreendimentos incubados também viáveis. Para isso, é preciso que a incubadora tenha clareza do caminho que vai percorrer e dos desafios a se enfrentar durante todo o processo.

### **É possível construir uma metodologia para orientar o processo de incubagem?**

Tendo em mente que esse projeto de extensão propôs a instrumentalização da ONG Ação Forte a se tornar uma incubadora social, a proposta de metodologia foi a da experimentação, porque, ao privilegiar a vivência cotidiana de todos os envolvidos no processo, ela possibilitou que os conceitos e métodos apresentados tivessem um maior significado e pudessem ser mais assimilados pelos funcionários, além de propiciar uma adequação do que foi passado à realidade por eles vivenciada.

Para Mothé (1976), o espírito de experimentação consiste em considerar que “um certo número de ideias pertencentes às hipóteses possam ser postas em dúvida ou re-

jeitadas no curso da experimentação.” E é nessa dialética da experimentação que surge um novo papel do educador: o sujeito mediador, que permite aos grupos experimentar. É o mediador que ajuda, reenvia aos grupos suas próprias análises como sendo as análises e não certezas, interpretações. Estes educadores militantes têm um grande papel na valorização do saber acumulado pelos próprios trabalhadores em seus locais de trabalho.

Para tanto, foram necessárias pesquisas teóricas que fundamentassem as atividades, aliadas às constantes reuniões com a equipe de extensão nas quais discutiam-se os conceitos, as melhores formas de transmiti-los com clareza ao público alvo e a seleção dos materiais a serem utilizados nas oficinas.

O processo de implementação da metodologia se deu por meio de oficinas de capacitação, visando empoderar os funcionários da ONG Ação Forte quanto ao processo de incubagem, técnicas e metodologias, além de um início de prospecção dos empreendimentos a serem incubados por meio de questionários.

Tais oficinas foram realizadas a partir de pesquisas que fundamentavam os diálogos e subsidiavam o preparo dos recursos multimídias utilizados. De forma clara e objetiva, buscou-se trabalhar o aparato teórico com dinamismo e estabelecendo sempre um diálogo com os funcionários da instituição, de modo a difundir os conceitos e os embasamentos necessários para alcançar os objetivos desse projeto.

O conceito de incubadora foi trabalhado segundo as definições da Anprotec, frisando nas incubadoras de empreendimentos sociais por ser a definição que mais se adequa ao tipo de incubadora que virá a ser a ONG Ação Forte.

As apresentações multimídia foram preparadas de acordo com cada tema das oficinas, sendo que o tema posterior era definido ao final de cada uma das oficinas realizadas. Foram utilizados, como base de apresentação da metodologia de incubagem, uma metodologia padrão apresentada pelo Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI), visando incitar a discussão de qual seria a metodologia adotada pela ONG Ação Forte e quais seriam os serviços a serem prestados.

## Histórico das oficinas

Para avaliar o impacto da escolha metodológica na integração e reflexão quanto aos passos necessários para a capacitação dos funcionários da entidade, faz-se necessário descrever como tais oficinas se desenvolveram e as reflexões por elas causadas na equipe do projeto.

A primeira oficina, Oficina 1, constituiu-se do planejamento das atividades.

## Incubadoras: uma reflexão (Oficina 2)

Visou ir além da apresentação dos vastos conceitos sobre incubadoras, abordando também os pontos fortes e fracos da ONG Ação Forte frente ao desafio, além de mostrar o projeto como uma alternativa a reverter ou superar os pontos de maior carência. Além disso, mais que uma apresentação, buscou-se estabelecer uma espécie de diálogo a fim de ouvir mais a opinião dos envolvidos e o que os mesmos sabiam sobre incubadoras.

Na primeira parte dessa oficina, foi apresentado o conceito de incubadora como um suporte aos pequenos empreendedores, fortalecendo as empresas em seus primeiros anos de vida. Em seguida foi discutida a necessidade de a incubadora fornecer alguns recursos aos incubados e dessa forma tornar sua ação viável. Dentre esses recursos, é imprescindível dispor de espaço físico capaz de alojar as empresas para algumas atividades, oferecer assessoria a à gestão empresarial e viabilizar também o acesso a mecanismos de financiamento. Vários tipos de incubadoras foram apresentados, mas a ênfase foi dada para a incubadora social, a qual foi proposta inicialmente, como o foco do projeto, dado as características da ONG e sua forma de atuação na comunidade. Em simples palavras, uma incubadora social pode ser definida como uma instituição que apoia empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam a demanda de emprego e geração de renda.

Posteriormente foram ressaltados os pontos fortes e fracos da ONG Ação Forte frente a esse processo.

Foram pontuados como pontos fortes:

- Inserção na comunidade e aceitação do trabalho social feito na comunidade nos últimos dez anos;
- Conhecimento na área empresarial, visto que vem trabalhando com a capacitação de jovens.
- Como questões a se desenvolver e que configuram pontos fracos, destacou:
- Falta de experiência com a metodologia de incubação;
- Necessidade de formar uma equipe para trabalhar diante do desafio proposto.

Diante das carências da ONG e a à luz do princípio de que a qualidade dos serviços prestados tende a melhorar quando a incubadora está atrelada a alguma instituição de ensino, o projeto se insere de forma adequada, visando adequação da ONG frente ao programa de incubagem.

Durante esta oficina, foi possível observar que todos os indivíduos envolvidos possuíam uma breve noção acerca do tema e, além disso, pontuaram questões que não

tínhamos ciência, tais como a questão da ONG ter parcerias e contatos com empresas e palestrantes que poderiam vir a ajudar com recursos e com apoio aos empreendimentos. Foi pautado também a instabilidade financeira e a troca da diretoria (prevista para início de 2017) que poderia vir a fragilizar o projeto.

### Elementos para construção do Plano de Viabilidade (Oficina 3)

A terceira oficina, teve como proposta refletir sobre como realizar o processo de incubagem, focando-se assim em uma oficina mais técnica visando mostrar a importância de começar a diagnosticar os empreendimentos que posteriormente serão incubados e começar a pensar acerca dos serviços que serão ofertados pela Ação Forte ao atuar como incubadora. Após breve recapitulação da oficina anterior, iniciou-se discussão sobre qual metodologia a adotar e pontuou-se como ponto de partida um estudo de viabilidade, para o qual seria necessário recolher informações básicas do público alvo tais como mercado em que atuam, produtos ou serviços oferecidos, dentre outras questões.

Dando sequência a conversa, foi proposta uma reflexão sobre algumas questões, tais como:

- Serviços oferecidos pela ONG Ação Forte ao atuar como incubadora;
- Tempo de incubagem de cada empreendimento;
- Critérios/seleção de empresas, incluindo o número destas.

Tais informações são importantes, pois ajudam a mensurar o número de pessoas envolvidas no processo de incubação. Dentro dessa discussão, abordou-se também questões de “carências” dos empreendimentos, capacidades básicas que faltam nesses empreendimentos a serem analisados, o que contribui para pensar sobre quais serviços seriam interessantes de ofertar.

Ao fim desta oficina, foi distribuído entre os participantes um questionário que visava verificar quais serviços cada um acreditava ser importante ofertar. Contudo, as respostas seriam elencadas na próxima oficina.

Passamos, assim, a discutir sobre a metodologia de incubação em que o projeto tem foco. Apresentou-se a metodologia adotada pelo NuMI de, primeiramente, fazer uma capacitação interna dos empreendimentos, auxiliando na tomada de decisões, alocação de recursos, organização interna e estrutural do empreendimento, escolha da atividade econômica, etc. E, após este processo interno, buscar assessorar o empreendimento incubado nas questões acerca da implementação no mercado, isto é, nas questões de regulamentação, estratégias de divulgação, comercialização, criação de parcerias, entre outros. Ainda foi exposta uma das especificidades do NuMI que trata da questão da Economia Solidária, onde, no processo de incubagem, usa-se os

preceitos desse novo sistema produtivo de disseminação destes valores que ajudam no processo de incubagem social. Vale ressaltar que, ao apresentar a metodologia utilizada pelo NuMI, foi pontuado que esta não é uma regra, mas sim um modelo para nortear a decisão sobre qual adotar.

Ao final da oficina, foi decidido que seria interessante a realização de uma pesquisa de diagnóstico para com a comunidade, para poder conhecer suas carências enquanto negócio e suas fragilidades no ambiente competitivo. Deste modo, e em conjunto com os questionários realizados pelos presentes nessa oficina, esperou-se poder decidir sobre quais serviços a ONG Ação Forte, como incubadora, virá a ofertar.

### Pesquisa-Diagnóstico (Oficina 4)

Nesta oficina, após um breve reforço do que já havia sido discutido, pôs-se ao desenvolvimento de um questionário diagnóstico:

- Tem negócio no bairro?
- Qual produto/serviço?
- Há quanto tempo? \_\_\_\_\_
- Fez algum curso que ajuda nos negócios? Se sim, que tipo de curso?
- Qual a maior dificuldade que seu negócio enfrenta hoje?

- comercialização
- gestão
- controle de estoques
- finanças
- contabilidade
- questões jurídicas

Ao término do desenvolvimento do questionário, discutiram-se possíveis datas para o início da prospecção, de modo que a segunda fase do projeto pudessem dar início.

Face às incertezas econômicas de curto prazo, a entidade passou a apresentar problemas de agenda, já que seus funcionários estavam envolvidos em outros projetos que garantiam sua sustentabilidade.

Porém, diante de manifestação da ONG de continuar com o projeto, a equipe de extensionistas, a partir da vivência obtida nas oficinas, abriu uma nova roda de diálogos para readequar as etapas do projeto.

Ou seja, passada esta primeira rodada de instrumentalização e qualificação, os problemas relacionados à ONG vieram a se tornar visíveis, mostrando reais empecilhos para a implementação da segunda parte. Passou-se, assim, à reformulação do projeto. Sendo assim, foi marcada uma oficina com a meta de rever o projeto e planejar sobre o futuro do mesmo.

## Ajustes e futuro do projeto (Oficina 5)

Transcorridos os primeiros seis meses de projeto, e como a ONG não havia conseguido realizar a prospecção, foi necessário rever a segunda etapa na qual os funcionários da ONG, junto com os extensionistas, acompanhariam os empreendimentos selecionados para serem incubados.

Dessa forma, o projeto precisou ser reformulado. A meta passou a ser: deixar um legado para que a ONG possa a vir, em projetos futuros, desenvolver de forma mais completa e adequada o programa de incubagem.

Assim sendo, foi decido pela criação de duas cartilhas que viriam a apoiar a ONG no futuro programa de incubagem.

O programa se iniciaria após a aplicação do formulário de sondagem que, além de sensibilizar os futuros/possíveis empreendedores, sensibilizaria a ONG quanto aos serviços mais demandados pelos futuros empreendimentos incubados.

As cartilhas desenvolvidas abarcam os seguintes temas: “O que é incubadora?” e “Plano de negócios”.

A primeira abordou o conceito direto de incubagem, apresentou tipos de incubadoras, demonstrou os serviços ofertados por uma incubadora e também apresentou os benefícios desfrutados dos indivíduos selecionados em tal programa. Esta primeira cartilha foi tomada como referência a do NuMI, apesar de reconhecer que os empreendimentos têm caráter individual.

A segunda cartilha, “Plano de negócios”, teve como embasamento o material produzido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e contempla seus leitores com uma noção geral sobre plano de negócios e como desenvolver o mesmo para o empreendimento.

## Lições aprendidas a partir da metodologia dialógica

Como previsto na metodologia apresentada para este projeto de extensão, nesse primeiro ano foram realizadas as oficinas de capacitação, com o objetivo de conceder aos funcionários um maior entendimento sobre todo o processo de incubagem e a possível metodologia adotada por eles para a ONG Ação Forte enquanto incubadora.

Foram realizadas cinco oficinas, sendo que a primeira e a quinta funcionaram como uma espécie de reunião onde foram discutidas questões de cronograma, obstáculos e possíveis adequações e alternativas para a situação de estagnação do projeto.

Embora prevista para esse projeto de extensão a realização de oficinas de acompanhamento e de avaliação, estas não aconteceram nesse primeiro ano de projeto, uma vez que inúmeros obstáculos e divergências de agenda foram enfrentados.

Sabe-se que tudo tem seu tempo de acontecer e que o tempo não se reduz ao *tic-tac* físico de um relógio, mas é de construção social e durabilidade decidida pelos prazos que se estabelecem no âmbito das disposições e condições objetivas e subjetivas para atuação, mais do que só um cronograma a ser cumprido (LECHAT, BARCELOS, 2008, p. 101).

As atividades realizadas durante o ano de 2016 foram pautadas na transferência de ideias e conceitos para o público alvo que os auxiliasse durante o processo de implementação da metodologia de incubagem, além de sempre buscar conscientizar da importância da incubadora como forma de garantir uma maior sustentabilidade financeira para a ONG e, sobretudo, para o processo de desenvolvimento local e o de inclusão produtiva.

A segunda oficina, ao apresentar a conceituação de incubadora, suas vantagens e sua importância, visou também conhecer o quanto os funcionários estavam ligados ao projeto e se eles estavam dispostos a levá-lo adiante. Como resultado, todos já tinham uma noção do que é e como atua uma incubadora de empreendimentos, mas desconheciam os métodos de implementação. Observou-se também que todos estavam igualmente dispostos a levar esse projeto adiante e compreendiam a importância dessa ação.

A terceira oficina, utilizando a metodologia apresentada pelo NuMI teve como objetivo norteador apresentar as metodologias já utilizadas, buscando assim proporcionar aos funcionários da instituição um maior conhecimento de como é feito o processo de incubagem, estimulando o debate para decisão de qual metodologia seria utilizada para o caso específico da ONG. Além disso, visava decidir sobre os serviços a serem oferecidos e detalhes importantes como o tempo de incubagem e os critérios que seriam utilizados para seleção dos empreendimentos, incluindo o número de empresas, pois, a partir daí, poder-se-ia mensurar o número de profissionais que seriam envolvidos, e os custos envolvidos na oferta do serviço de incubagem.

Os resultados obtidos nessa oficina foram voltados também para a percepção. Notou-se que os membros presentes não se adequavam aos princípios de economia solidária presentes na metodologia apresentada e que julgaram necessário um maior estudo sobre as fragilidades dos empreendimentos para depois decidirem sobre os serviços a serem ofertados.

Como resultado da quarta oficina, que ficou destinada para discussão e decisão dos serviços ofertados, teve-se como serviços escolhidos: comercialização via site da instituição, assessoria contábil, assessoria jurídica e suporte para obtenção de financiamento.

É necessário frisar que, entre uma oficina e outra, houve longos intervalos, diante de uma conjuntura econômica conturbada e devido a constantes choques de agenda entre o grupo de extensão e a instituição parceira, o cronograma do projeto e o avanço das oficinas ficou seriamente comprometido.

Finalmente, como resultado de longos diálogos, foi marcado um conjunto de atividades para janeiro de 2017. Tais atividades, iniciadas em novembro, incluíram convites para uma Oficina de divulgação da oferta de serviços de incubagem, que se chamará *START-UP*. Nesta oficina, foram apresentados os serviços e feita a prospecção dos empreendimentos a serem incubados no próximo ano com o apoio das cartilhas confeccionadas para oferecer este suporte.

## Considerações Finais: Desafios para implantação de metodologia

Diante do exposto, conclui-se que o projeto de extensão “Fortalecimento dos Programas de Inclusão Produtiva da ONG Ação Forte de Campinas”, mesmo não cumprindo totalmente os objetivos propostos inicialmente, difundiu e sensibilizou os funcionários da instituição parceira sobre o processo de incubagem.

Chamou atenção o fato de que a base conceitual que permeou os primeiros encontros, por estar fundamentada em um arcabouço acadêmico, um pouco rígido, num primeiro momento mostrou-se ligeiramente inadequada à realidade vivida pela entidade. No entanto, como fruto do diálogo e da troca de experiências vivenciadas nas oficinas, o conceito e modelo utilizados na proposta de incubagem a ser oferecida pela ONG, a partir de 2017, refletiram inteiramente os anseios da ONG Ação Forte.

Com isto, conclui-se que é possível construir uma metodologia de incubagem, mas que, para ter significado, ela deve ser construída a partir da realidade vivida pela entidade que irá lidar com os empreendimentos (clientes).

Cabe evidenciar que, de fato, o cenário econômico e político do ano de 2016 não foi favorável ao andamento do projeto de extensão, pois a ONG foi afetada fortemente com a crise econômica. Este percalço chamou atenção para um fato muito importante vivido pelo terceiro setor: a tensão entre o curto e longo prazo.

Mesmo sabendo que a atividade de incubagem possibilitaria a autonomia financeira, as dificuldades de 2016 fizeram com que a instituição priorizasse outros projetos capazes de assegurar o curto prazo, não tão duradouros.

Acredita-se que, concluído este projeto, além de capacitação acerca de todo o processo, ele irá colaborar, também, para o desenvolvimento da autonomia, suficiente para o processo de implementação da incubagem.

## Referências Bibliográficas

BEZERRA, A.F.A. SILVA, W.S.C. CARVALHO, Z.V. *As incubadoras sociais e o desenvolvimento local: O que é e o porque apoiar a iniciativa*. Brasília. 2013. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(57\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(57).pdf)>. Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

CARDOSO, F.H. SARDENBERG, R.M. PACHECO, C. A. FRAGOMENI, A. S. P. *Manual para implantação de incubadoras de empresas. Ministério da Ciência e Tecnologia*. 2000. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0002/2219.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2219.pdf)>. Acesso em: 08 de dezembro de 2016.

DORNELAS, J.C.A. *Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2002. Disponível em: <[http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando\\_incubadoras.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf)>. Acesso em: 07 de Dezembro de 2016.

LECHAT, N.M.P.; BARCELOS, E.S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Katál*, Florianópolis, v. 11, n. 1, p.96-104, jan/jun, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802008000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100009)>. Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

MOTHÉ, D. *Autogestions et conditions de travail*. Ed. Cerf, Paris, 1976.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL. Brasília. Disponível em: <<https://www.ritimo.org/Rede-de-Tecnologia-Social>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2016.

## Sobre a autora

**Eliane Navarro Rosandinski** é economista, Doutora em Economia Social e do Trabalho pela UNICAMP. É professora-extensionista da PUC-Campinas. Atual projeto de extensão sendo desenvolvido no Observatório da PUC-Campinas na área de mercado de trabalho e geração de trabalho e renda na Região Metropolitana de Campinas.