

GESTÃO SITUADA DE INCUBADORAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA
INCUBADORA AFRO BRASILEIRA

David Judson do Nascimento Azevedo

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Michel Jean Marie Thiollent

Rio de Janeiro

Junho de 2012

GESTÃO SITUADA DE INCUBADORAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA
INCUBADORA AFRO BRASILEIRA

David Judson do Nascimento Azevedo

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Michel Jean Marie Thiollent, Dr.

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Jr., Dr

Profa. Carla Martins Cipolla, D.Sc.

Prof. Ladislau Dowbor, D.Sc.

Profa. Selene Herculano, Dra.

Prof. Marcelo Paixão, Dr.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JUNHO DE 2012

Azevedo, David Judson do Nascimento

Gestão Situada de Incubadoras Sociais: um estudo de caso da Incubadora Afro Brasileira/ David Judson do Nascimento Azevedo. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

X, 190 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Michel Jean Marie Thiollent.

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 170-173.

1. Gestão de Incubadoras Sociais. 2. Teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento. 3. Desenvolvimento Local
I. Michel Jean Marie Thiollent. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção. III. Título.

À minha mãe que muito me incentivou a trilhar o caminho do conhecimento e não está mais entre nós para presenciar esse momento tão especial em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao mentor da Teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento, o Prof. Dr. Hassan Zaoual (1951-2011) que, quando em vida, demonstrou toda sua generosidade ao me acolher na França e me proporcionar uma experiência de vida, de muito diálogo, afeto, desafios e, sobretudo, o conhecimento dos sítios.

Ao meu orientador Michel Thiollent pelos conselhos, compreensão e sabedoria com que conduz a sua orientação.

A Henry Panhuys pelos ricos momentos de convívio na França.

Ao amigo e mentor Roberto Bartholo por mudar significativamente a minha visão de mundo com seus ricos ensinamentos.

Ao amigo Robson, por me inspirar a fazer a ponte entre o meu trabalho social e a Engenharia de Produção da COPPE.

A todos os empreendedores da Incubadora Afro Brasileira, principalmente os que contribuíram com essa pesquisa, e aos colaboradores por acreditarem que o trabalho social nos faz pessoas cada vez melhores.

A Giovanni Harvey, Marcia Freitas e Katia Selene, pela especial colaboração dada a essa pesquisa.

A todos os amigos do CEO e LTDS por me proporcionarem momentos de efetiva elucubração mental com teorias, conceitos e casos extremamente enriquecedores.

Ao meu pai Athaydes Azevedo, por me inspirar com sua filosofia de vida e sabedoria, orientando a minha caminhada até aqui. Sem o nosso bate-papo durante todos esses anos, nada disso seria possível.

À minha esposa Sonia Henriques, meu amor e amiga do peito, por tudo que tem feito por mim ao longo desses vinte e quatro anos de convívio e, principalmente, nesses momentos de dedicação e superação diárias.

Aos meus irmãos Jeffrey e Dayse Nascimento, pelo que cada um representa em minha vida, dando-me tranquilidade para continuar caminhando.

À minha sobrinha Luna Whibbe por tamanha maturidade e pelo enorme prazer de recebê-la no Brasil exatamente no final dessa investigação, me proporcionando troca de ideias tão fecundas e sublimes.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

GESTÃO SITUADA DE INCUBADORAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DA INCUBADORA AFRO BRASILEIRA

David Judson do Nascimento Azevedo

Junho/2012

Orientador: Michel Jean Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia de gestão de processos de incubadoras sociais, a partir das teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local, cuja premissa se alicerça na valorização de crenças, saberes sociais, culturas, organização social e produtiva da comunidade local, visando seu empoderamento de maneira sustentável. A pesquisa foi desenvolvida inicialmente por meio de um levantamento bibliográfico das teorias, permitindo identificar elementos de pesquisa tais como características identitárias, formas de motivação, aspectos da diversidade, esforço de inovação, atributos da cooperação, além de atividades sociais, éticas, ambientais e sustentáveis. Posteriormente, foram feitas entrevistas com executivos empreendedores, consultores e colaboradores da Incubadora Afro Brasileira, identificando a presença desses elementos em sua gestão e diagnosticando o nível de gestão situado em termos de potencialidades e fragilidades sob os aspectos do discurso, da ação, do comportamento e da formalidade. A partir daí, foram elaboradas proposições que tornem sua gestão mais situada.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

MANAGEMENT SITUATED OF SOCIAL INCUBATORS: A CASE STUDY OF
THE AFRO BRAZILIAN INCUBATOR

David Judson do Nascimento Azevedo

June/2012

Advisor: Michel Jean Marie Thiollent

Department: Production Engineering

The aim of this work is to develop a process management's methodology of social incubators based on the Symbolic Sites of Belongness and the Local Development theories. These theories premise is founded on an appreciation of beliefs, social knowledge, cultural, social and productive organization of local community, aiming their empowerment in a sustainable manner. The survey was initially developed through a literature review of theories, to identify research evidence, such as identity characteristics, forms of motivation, aspects of diversity, innovation effort, attributes of cooperation, social, ethical, environmental and sustainable activities. Later, interviews were conducted with the executives, entrepreneurs, consultants and employees of the Afro Brazilian Incubator, identifying the presence of these elements in its management, and diagnosing the situated management level in terms of potentialities and weaknesses within speech, action, behavior and formality. Thereafter, proposals are designed to make its management more situated.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: DESENVOLVIMENTO, DESIGUALDADES SOCIOECONÔMICAS E SUSTENTABILIDADE.....	14
1.1 Desenvolvimento	15
1.2 Desenvolvimento e ciência.....	18
1.3 Desenvolvimento e desigualdades socioeconômicas.....	21
1.4 Desenvolvimento e bem-estar social.....	25
1.4.1 Indicadores e qualidade de vida.....	27
1.5 Desenvolvimento e etnia.....	31
1.6 Desenvolvimento e sustentabilidade.....	35
CAPÍTULO 2: TEORIAS DOS SÍTIOS SIMBÓLICOS DE PERTENCIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	42
2.1 Sítios Simbólicos de Pertencimento.....	43
2.2 Desenvolvimento Local.....	48
2.2.1 Estratégias de desenvolvimento local.....	56
2.2.1.1 Estabelecimento de redes.....	60
2.2.1.2 Arranjo produtivo local – APL.....	63
2.3 Construtos teóricos dos Sítios Simbólicos e de Desenvolvimento Local.....	66
2.3.1 Identidade.....	67
2.3.2 Cooperação.....	70
2.3.3 Diversidade.....	73
2.3.4 Motivação.....	75
2.3.5 Inovação.....	76
2.3.6 Atividades sociais e éticas.....	80
2.3.7 Atividades ambientais e sustentáveis.....	83
CAPÍTULO 3: A INCUBAÇÃO DE EMPRESAS E SEUS PROCESSOS. O CASO DA INCUBADORA AFRO BRASILEIRA.....	85
3.1 Incubação social.....	88
3.2 Medindo desempenho.....	92
3.2.1 Indicadores de desempenho	94
3.3 Incubadora Afro Brasileira.....	98
3.3.1 Processo de seleção.....	99
3.3.2 Processo de pré-incubação.....	101
3.3.3 Processo de incubação.....	101
3.3.4 Indicadores situados.....	102
3.3.5 Relações institucionais.....	103
3.3.6 Participação dos empreendedores em eventos	106
3.3.6.1 Rodada de negócios do Porto Maravilha – 2012	106
3.3.6.2 Curso de design em empreendimentos populares, LIDIS – EBA – UFRJ – 2012.....	107

3.3.6.3	III Conferência Estadual de Políticas para Mulheres – 2011.....	107
3.3.6.4	Curso Senai/Cetiqt – 2010.....	107
3.3.6.5	Back2Black – 2010.....	108
3.3.6.6	Feira Preta – 2010.....	108
3.3.6.7	II Feira de Negócios da Incubadora Afro Brasileira – 2007.....	108
3.3.6.8	Oficina de Revitalização de Produtos de Artesanato na Incubadora Afro Brasileira – 2006.....	109
3.3.6.9	XVI Seminários Anual da ANPROTEC – 2006.....	109
3.3.6.10	I Feira de negócios da Incubadora Afro Brasileira – 2005.....	109
3.3.7	Resultados quantitativos do processo de incubação.....	109
3.3.8	Resultados qualitativos do processo de incubação.....	112
3.3.9	Resultados de alguns empreendimentos.....	113
3.3.10	Empreendimentos na mídia.....	115
3.4	Propósitos de incubação e a Incubadora Afro Brasileira.....	116

CAPÍTULO 4: GESTÃO SITUADA DE INCUBADORAS SOCIAIS.....118

4.1	Roteiro de entrevistas.....	119
4.1.1	Dimensão humana	119
4.1.2	Dimensão tecnológica.....	121
4.1.3	Dimensão social.....	121
4.1.4	Dimensão natural.....	122
4.2	Elementos de pesquisa das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local.....	123
4.3	Apresentação dos resultados.....	126
4.3.1	Características identitárias.....	126
4.3.1.1	Percepção dos princípios na Incubadora Afro Brasileira.....	127
4.3.1.2	Abordagem dos termos crença, valores e princípios pela incubadora.....	128
4.3.2	Formas de motivação	129
4.3.2.1	Sugestão de melhoria para a motivação.....	130
4.3.3	Aspectos da diversidade.....	132
4.3.3.1	Sugestão de melhoria para a diversidade.....	134
4.3.4	Esforço de inovação.....	135
4.3.4.1	Adequação das apostilas e equipamentos.....	137
4.3.4.2	Sugestão de melhoria para a inovação.....	137
4.3.5	Atributos da cooperação.....	138
4.3.5.1	Maneira formal de abordar a cooperação.....	140
4.3.5.2	Sugestão de melhoria para a cooperação.....	141
4.3.6	Atividades sociais e éticas.....	143
4.3.6.1	Sugestão de melhoria para as atividades sociais e éticas.....	143
4.3.6.2	Projetos sociais.....	144
4.3.6.2.1	Maneira formal de abordar o tema projetos sociais.....	145
4.3.7	Atividades ambientais e sustentáveis.....	145
4.3.7.1	Sugestão de melhoria para a consciência ambiental	147
4.4	Análise das respostas.....	147
4.4.1	Cooperação.....	148
4.4.2	Inovação.....	148
4.4.3	Diversidade.....	149
4.4.4	Motivação.....	149
4.4.5	Identidade.....	149

4.4.6 Atividades sociais e éticas.....	150
4.4.7 Atividades ambientais e sustentáveis.....	150
4.5 Potencialidades e fragilidades da Incubadora Afro Brasileira.....	151
4.6 Proposições para a gestão situada da Incubadora Afro Brasileira.....	155
4.6.1 Cooperação.....	155
4.6.2 Inovação.....	157
4.6.3 Diversidade.....	159
4.6.4 Motivação.....	160
4.6.5 Identidade.....	161
4.6.6 Atividades sociais e éticas	162
4.6.7 Atividades ambientais e sustentáveis.....	162
CONCLUSÃO.....	169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179
ANEXO 1.....	193
ANEXO 2.....	195
ANEXO 3.....	196
ANEXO 4.....	196
ANEXO 5.....	198
APENDICE 1.....	200
APENDICE 1.....	203

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos pesquisados das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local

Quadro 2: Presença dos elementos das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local

Quadro 3: Potencialidades e fragilidades da Incubadora Afro Brasileira (IA)

Quadro 4: Resumo da gestão situada da IA

Quadro 5: Resumo das sugestões de melhoria para a IA

LISTA DE SIGLAS

ACRJ: Associação Comercial do Rio de Janeiro

ANPROTEC: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

APLs: Arranjos Produtivos Locais

BSC: *Balanced Scorecard*

CEM₁: Centro de Estudos e Assessoramento de Empreendedores

CEM₂: Comité de Estado para Minorias Étnicas da República Socialista do Vietnã

CRÈME: *Centre de Recherche sur l'Economie en Mutation et l'Entreprise*

CMMAD: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

COPPE/UFRJ: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia / Universidade Federal do Rio de Janeiro

EBA/UFRJ: Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro

ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção

ETHOS: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

FECOMERCIO: Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

GNP: *Gross Domestic Product*

GRI: *Global Reporting Initiative*

GTA: Grupo de Trabalho Amazônico

IA: Incubadora Afro Brasileira

IBASE: Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

IEE: Incubadora de Empreendimentos para Egressos

IEP: Incubadora de Empreendimentos Populares

IPC: *International poverty center*

IPDH: Instituto Palmares de Direitos Humanos

LIDIS: Laboratórios Interdisciplinar de Design e Interesse Social

MAIS: Movimento e Avaliação do Investimento Social

MECC: Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade de Cabo Verde

MPEs: Micro e Pequenas Empresas

OIT: Organização Internacional do Trabalho

ONG: Organização Não Governamental

ONU: Organização das Nações Unidas

PEA: População Economicamente Ativa

PLANFOR: Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
PNAD: Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio
PNADL: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local
PNB: Produto Nacional Bruto
PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PUC: Pontifícia Universidade Católica
REINC: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro
RTS: Rede de Tecnologias Sociais
SEDES: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Social
SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária
SINDRIO: Sindicato de Hotéis, Bares e Restaurantes do Rio de Janeiro
TICs: Tecnologia de Informação e Comunicação
UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro
ULCO: *Université du Littoral Côte d'Opale*

INTRODUÇÃO

A temática dessa investigação tem sua origem inspirada na iniciativa do pesquisador Jorge Aparecido Monteiro, ao investigar o empreendedor afro-brasileiro no Rio de Janeiro, no final da década de 1980. Monteiro foi um dos pioneiros no estudo da temática, buscando razões que levassem à compreensão das condicionantes que elevam o afrodescendente ao *status* de empresário negro. O estudo trata de trajetórias, antecedentes e evolução dos empreendimentos, além das relações dos empresários com seus clientes, fornecedores e empregados, dentre outros, sob a ótica do empresário negro, contribuindo sobremaneira para o conhecimento do caminho trilhado pelo empreendedor afro-brasileiro carioca. Alguns anos mais tarde, em 1991, o destino fez com que nos conhecêssemos no Instituto Palmares de Direitos Humanos (IPDH), uma organização não governamental com viés étnico e responsável por um programa de apoio ao microempresário, idealizado pelo próprio Jorge Aparecido, chamado Centro de Estudos e Assessoramento de Empreendedores (CEM₁), onde passei a trabalhar como consultor. Este centro de estudos, era focado justamente na ampliação da troca de informações e práticas que viabilizassem a criação e o desenvolvimento de empreendimentos de afrodescendentes no Rio de Janeiro. Era uma iniciativa totalmente inovadora, na qual não havia casos que pudessem ser usados como referência. As ações eram elaboradas sob os princípios de tentativa e erro, procurando criar conhecimento a partir de trilhas desvendadas ao longo do próprio percurso.

A Incubadora Afro Brasileira (IA) é um projeto do IPDH, que visa o empoderamento dos empreendedores afro-brasileiros. A IA foi criada em 2004, inspirando-se em pesquisas realizadas para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), pelo Professor Marcelo Paixão, do Instituto de Economia da UFRJ. A pesquisa versou sobre indicadores sociais que revelaram as desigualdades étnicas e de gênero existentes no mercado de trabalho. Destaca-se o fato de suas pesquisas evidenciarem que a maioria dos empreendedores afro-brasileiros se encontravam nos setores de comércio e serviços, sendo as mulheres negras, as mais discriminadas no mercado. Tal fato balizou o propósito da IA de focar exatamente nesses setores e públicos para oferecer seus serviços de incubação. Dessa forma a IA estaria cumprindo vigorosamente a sua função social, além de contribuir de maneira significativa com um perfil de público normalmente excluído do processo de organização produtiva.

Esse novo projeto, agora mais maduro e com um perfil diferenciado, ao se apresentar como uma incubadora de negócios, encheu-me de prazer com a oportunidade de participar de sua criação ainda em seus primórdios, a ponto de contribuir com a escolha de seu nome, logomarca, e de ser o responsável pela elaboração de seu plano de comunicação. A preocupação de seu diretor executivo, o sr. Giovanni Harvey, ao contratar um time de profissionais de alto nível, realizando um trabalho sério e competente, fez com que a IA, em pouco tempo, passasse a ser considerada um verdadeiro instrumento de emancipação econômica e social. A consequência foi o aumento da procura de empreendedores pela incubadora, bem como a realização de parcerias, entre elas seu principal financiador, a Petrobras, que está com a IA durante os oito anos de sua existência. Sabe-se que o critério de seleção da Petrobras para a escolha de organizações não governamentais (ONGs) que estejam realizando algum projeto social muda periodicamente, aumentando consideravelmente suas exigências, dificultando a cada dia a manutenção de seus subsídios financeiros. Contudo, a parceria estabelecida entre os atores vem se solidificando a cada ano, evidenciando seu sucesso. Com a minha entrada no curso de doutorado de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, foi possível propor um projeto que contemplasse o estudo de indicadores de desempenho para avaliar o processo de evolução e de tomada de decisão de incubadoras sociais, tendo a Incubadora Afro Brasileira como estudo de caso. Percebeu-se a importante contribuição que tal estudo proporcionaria tanto para a academia quanto para a IA, já que há um vasto estudo sobre indicadores de desempenho de organizações e incubadoras, mas não de incubadoras sociais e muito menos de uma incubadora étnica. Com o passar do tempo, tive o prazer de ser apresentado a teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento, criada pelo Professor Hassan Zaoual (1951-2011), por meio de dois professores que fizeram a diferença em minha vida acadêmica e profissional, que foram Roberto Bartholo e Michel Thiollent. A partir do contato com essa teoria, veio a ideia de fazer um estágio doutoral na França, visando conhecê-la de perto, junto ao seu criador.

Após a provação do projeto em tela e imprimir todas as energias necessárias para atingir esse grande desafio, iniciou-se uma nova jornada que consistiu na realização de um estágio de doutorado, no *Laboratoire de Recherche sur L'Industrie et L'Innovation* no *Centre de Recherche sur l'Economie en Mutation et l'Entreprise* (CRÈME), na *Université du Littoral Côte d'Opale* (ULCO), Dunkerque, França, sob a supervisão do Prof. Dr. Hassan Zaoual. Ao desembar na França, em janeiro de 2010, fui prontamente

acolhido pelo próprio professor Zaoual, que não mediu esforços, colocando a disposição todos os meios necessários para o aprofundamento do levantamento proposto.

Foram experiências extremamente fecundas, não só “filosofando” semanalmente com o Zaoual sobre sua teoria, como participando como palestrante e ouvinte de fóruns como o *L'entrepreneuriat Social et le Partenariat avec les Pays Émergents*, In: *10ème Forum Annuel de la Création et de l'Innovation du Littoral*, 2010, Dunkerque, France (O Empreendedor Social e a Parceria com os Países Emergentes. In: *Décimo Fórum Anual de Criação e inovação do litoral*, 2010) e seminários como o *VIIIème Journée Scientifiques de l'Action Publique et du Développement territorial*, 2010 (Oitava Jornada Científica de Ação Pública e Desenvolvimento Territorial), com Bernard Pecqueur, em Mons, Bélgica.

Ao final da investigação na França, foi possível compreender melhor não só a teoria dos Sítios, como também a teoria de Desenvolvimento Local que, após alguns entendimentos com o Professor Zaoual, chegamos à conclusão de que seria mais relevante para a pesquisa se houvesse uma mudança de foco. Esta representaria deslocar o foco de indicadores situados de desempenho para o tema gestão situada de incubadoras – o que significa considerar os indicadores sensíveis ao saber-fazer local como condição para mensurar desempenho. Isso ampliou o escopo da investigação de indicadores para a gestão de processos, que é uma visão e proposição mais abrangente, entendendo o situado como uma gestão que leve em conta conjuntamente as teorias dos Sítios e Desenvolvimento Local.

Nesse sentido, a ideia anterior era identificar indicadores de desempenho que fossem situados, que caminhassem no sentido contrário ao da utilização de indicadores globalizantes, desenvolvidos para serem aplicados em qualquer tipo de negócio e em qualquer circunstância. Visava-se à elaboração de indicadores que levassem em consideração as condições enfrentadas por empreendedores vulneráveis socialmente. Partiu-se do princípio de que uma incubadora social deve aliar a utilização dos indicadores de desempenho financeiros tradicionais com os indicadores de desempenho denominados como situados. Dessa forma seria possível avaliar melhor o desempenho dos empreendimentos incubados, já que um instrumento de avaliação será tão melhor quanto mais ajustado este estiver ao fenômeno estudado. Os indicadores existentes não são capazes de mensurar as especificidades sociais às quais esses empreendedores enfrentam. Só indicadores específicos serão capazes de fazê-lo.

Portanto, consumou-se a mudança da pesquisa para a gestão situada de incubadoras sociais, mantendo a Incubadora Afro Brasileira como estudo de caso. Com esse foco mais amplo, foi possível levar em conta não somente os indicadores, como também analisar os propósitos e a gestão de processos de incubação de negócios, que acabaram ganhando mais relevância na investigação.

Assim, se faz altamente necessária a elaboração de instrumentos de gestão que respeitem os valores, crenças e culturas locais. Neste sentido, as incubadoras sociais poderão desenvolver ferramentas mais compatíveis com as necessidades e realidades vividas por seus empreendedores, permitindo gerir e avaliar melhor sua *performance* e de seus empreendimentos incubados, com metas mais exequíveis, maior transparência, precisão e justiça. Entender as condicionantes que levam as organizações a adotarem modelos de gestão invariavelmente insustentáveis é condição necessária para a elucidação do objeto de pesquisa. Esse assunto será abordado a seguir, objetivando introduzir uma reflexão e compreensão da importância do tema.

Relevância do Tema

A investigação em tela tem como preocupação contribuir com a gestão de processos de organizações em geral e incubadoras sociais, em particular, ao perceber-se uma grave prática no mercado ao utilizar-se de um meio padrão de gestão para todas as organizações, independentemente de seus propósitos. Essa prática tem sido difundida como a única possibilidade para gerir tanto organizações com e sem fins lucrativos. Assim, não somente a gestão de empresas, como também a de organizações não governamentais têm sido tratadas segundo a mesma lógica do desenvolvimento econômico. Este molda as formas de gestão introduzindo ferramentas capazes de estimular e monitorar aspectos fundamentalmente econômicos e quantitativos.

Nesse contexto, a reflexão e análise sob diferentes perspectivas permitem chegar a meios alternativos que possam melhor contribuir com a solução de problemas que persistem em se manter ativos. Harnecker (2000 *apud* BARTHOLO, 1999, p.84) endossa essa questão ao afirmar que “*a política é arte de fazer possível o impossível*”, ou seja, empenhar-se por descobrir novas potencialidades latentes nas situações cotidianas, desconfiando das efêmeras certezas nas quais estruturas interessadas de poder tendem a nos apresentar como algo perene.

Tornar possível o impossível é ultrapassar esses limites. E isso significa recuperar a capacidade de encontro e estabelecimento de vínculos relacionais solidários, em meio a uma realidade social em que impera a fragmentação, o individualismo e consumismo (BARTHOLO, 2005).

Este trabalho se baseia na argumentação acima, partindo do princípio de que é possível mudar, fazer diferente o que já se faz, propor uma nova visão, não se contentando com o que é considerado padrão e acreditando que é possível ultrapassar os limites impostos pela miopia de se achar que há uma única solução para problemas de origens distintas. Ora, o grande desafio para a sociedade é exatamente perceber que, ao contrário do que se imagina, a solução para os problemas econômicos e sociais, está bem próxima. Basta mudar o ângulo de visão do macro para o micro, buscando soluções mais aderentes aos aspectos simbólicos e territorializados da sociedade.

Nessa perspectiva, a concepção desta investigação alicerça-se no arcabouço teórico que opera o conceito de sítio simbólico de pertencimento de Zaoual (2006a), no qual pretende aproximar a área da economia à do desenvolvimento, propondo uma nova visão da economia, da gestão das iniciativas locais e dos territórios, e refletindo sobre a superação do economicismo, da ideologia do mercado e do pensamento único. Portanto, o trabalho em tela visa aplicar o princípio dos sítios em incubadoras sociais a fim de poder colaborar na gestão da Incubadora Afro Brasileira. Desse modo, a gestão passa a seguir diretrizes concernentes ao respeito, à diferença, à diversidade, ao conhecimento mútuo, à riqueza do cotidiano e às experiências acumuladas. Essa orientação é bem diferente da orientação do acúmulo de riquezas que, via de regra, despreza os compromissos comunitários em prol de interesses globais.

Zaoual (2006a) afirma ainda que os sítios preenchem os territórios de vida, com relação ao tempo, à natureza, ao espaço, ao *habitat*, à arquitetura, ao vestuário, às técnicas e ao empreendedorismo. São entidades imateriais que fornecem a base para os indivíduos e suas organizações sociais. O sítio, continua o autor, é um marcador invisível da realidade, tendo em vista a difusão de sua representação entre os membros servir para moldar seus comportamentos e suas ações do dia a dia. A influência dos ambientes local, regional, nacional e mundial e suas interações endógenas têm servido para reconfigurá-lo constantemente. Ele é simultaneamente moldador e moldado, isto é, muda procurando salvaguardar seu passado, sua identidade, sua integridade e sua memória.

Estudos econômicos, sociológicos ou antropológicos destacam a necessidade de enraizamentos dos indivíduos e das organizações em seus territórios imaginários e

espaciais. Os sítios são frutos de tais enraizamentos, moldando a cultura do território. Sem esse entendimento fica muito difícil compreender a dinâmica travada entre os contextos históricos locais e globais. Logo, entender tais interações é fundamental para se perceber o propósito e funcionamento do processo de desenvolvimento local. Não se pretende aqui propor soluções para os problemas globais, e sim contextualizar o local inserido em um contexto global, destacando suas articulações e implicações. A ideia é vislumbrar soluções locais para problemas locais gerados por pensamentos globais.

É em função exatamente desse pensamento dominante e capitalista, que são criadas as ferramentas para gerir processos e, portanto, instrumentos desenvolvidos com habilidades para medir desempenhos de maneira mais macro do que micro. Logo, tal pensamento é paradoxal ao que acontece no âmbito local, inibindo a possibilidade de criar instrumentos mais focados nas necessidades locais. Há uma clara tendência de se estabelecer soluções que se desloquem no sentido global-local em detrimento do local-global, como proposta para contribuir com o desenvolvimento, mostrando-se bastante frágil, inócua e degradante. Assim, a compreensão do objeto de estudo se torna mais clara a partir de uma análise mais ampla, como argumenta Furtado (2002).

Segundo Furtado (2002), o capitalismo se tornou singular pela crescente utilização de riquezas, por meio de bens ou de conhecimentos, na produção de novas riquezas. A difusão da racionalidade formal é fruto da progressiva penetração do capitalismo no seio social. O avanço dos critérios de racionalidade na sociedade pode ser destacado, pela introdução e difusão de novos processos produtivos, aumentando a eficiência do trabalho humano ou criando produtos que aumentem a necessidade de consumo da população. Nos argumentos do autor, percebe-se a abordagem feita à inovação como meio para introduzir novos valores para bens e serviços, aumentando seu valor percebido, o consumo e, conseqüentemente, alimentando a produção. O autor afirma ainda que as transformações sociais criadas pelas novas formas de organização da produção, organizada em fábricas, acelerou a urbanização e o regime salarial. De uma forma ou de outra, continua o autor, a economia industrial capitalista parece estar fadada à instabilidade, já que sua inovação tecnológica, também opera no sentido de contrair a demanda. O crescimento do mercado se dá por meio de estímulo ao conflito entre forças sociais e interesses do capital.

É exatamente no bojo desse conflito e de suas conseqüências que surgem tanto a busca por mercados externos e o aumento do desemprego – com o elevado número do exército de reserva, encrudescendo a pobreza –, quanto à consciência da solidariedade e a

articulação dos movimentos sociais. Para se ter uma ideia, Furtado (2002) afirma que em 1999 havia, no Brasil, 53 milhões de pobres, cerca de 34% da população. Estes viviam sem condições de atender suas necessidades básicas de alimentação, vestuário, habitação e transporte. À época, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) informava que, no quesito desigualdade de renda, apenas a África do Sul e a Malásia tinham maior concentração de renda que o Brasil.

A realidade atual não é muito distinta da apresentada por Furtado. Essa tem sido a trajetória de alguns países em desenvolvimento. O desenvolvimento econômico pode até chegar, mas as condições sociais não conseguem se desenvolver na mesma proporção. A concentração de renda resiste e se amplia com o desenvolvimento econômico, aumentando consideravelmente as desigualdades sociais. No Brasil, afirma o autor, 20% da população absorve 70% da mais alta renda. É possível que o problema seja menos de conteúdo e mais de forma. Caso pretenda-se chegar a um desenvolvimento inclusivo e sustentável, faz-se altamente necessário repensar o modelo de desenvolvimento que se apoia na lógica do crescimento econômico como solução para os problemas sociais.

É de fundamental importância refletir sobre essa lógica e perceber a necessidade de se investir no empoderamento das populações menos privilegiadas, para que não fiquem a mercê das grandes empresas, que ao se inspirarem na lógica da industrialização, fortalecem cada vez mais o espírito de competição em detrimento da cooperação, provocando gradativamente exclusão e aumento global do desemprego, refletindo-se nas recentes crises econômicas em vários continentes.

Segundo estatísticas do Banco Mundial:

... parte dos países pobres, 84% percebe somente 20% desta produção... Na população entre 20 e 24 anos de idade, 30% dos países ricos está matriculada em cursos superiores. No Brasil 11%... e nos países mais pobres cai para 3%.... Nos países mais ricos, os 10% mais ricos se apropriam de cerca de 24% da renda nacional, no Brasil os 10% mais ricos se apropriam de cerca de 46,% da renda do país (dados de 1985) (SILVA *apud* HERCULANO 2007).

Outros dados mostram a fragilidade do sistema como os apresentados pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2009), na qual declara que a produção mundial de alimentos deve cair 25% até 2050, devido ao impacto provocado pelos fatores: mudança climática, degradação do solo, pragas e escassez de água. Tal redução deverá atingir o mundo quando a população mundial estiver com 2 bilhões de pessoas a mais, conforme o

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), onde a produção de cereais mantém-se estagnada e a de pescado vem diminuindo.

Tais informações revelam a necessidade de soluções pragmáticas, capazes de reverter o problema das desigualdades sociais. Nesse sentido, as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local surgem como alternativa, propondo intervenções de pequena escala, evitando o surgimento de macro problemas característicos dos grandes empreendimentos. Portanto, a utilização de instrumentos de gestão que permitam analisar os eventos socioeconômicos locais, não só quantitativamente, mas principalmente qualitativamente, passa a ser premente se quisermos compreender e minimizar os efeitos nocivos desses fenômenos típicos e originários da mundialização. Assim, este trabalho tem como princípio, evitar incorrer em equívocos reducionistas que engendrem uma “camisa de força” na gestão de processos, generalizando sua utilização a qualquer tempo, lugar ou situação. Muito pelo contrário, o foco pousa sobre as relações travadas nos territórios, seus valores, culturas e saberes singulares, como condição para se obter desenvolvimento, seja no âmbito do Estado ou das organizações. Tal estudo é de grande importância não só para a academia, mas para a sociedade como um todo, tendo em vista sua contribuição nas áreas da engenharia de produção, de gestão de processos, da economia e desenvolvimento social. Ganham relevância, as contribuições que colaborem com os estudos relativos a gestão de processos sob o ponto de vista das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. A escassez de bibliografias sobre o tema demonstra o quão embrionário é o nível do assunto em questão, bem como sua originalidade. Esta é uma pequena contribuição que este trabalho pretende oferecer, colocando em evidência a importância da reflexão sobre formas de gestão mais inclusivas. A difusão dessas informações, seja na academia, nas organizações ou nas incubadoras, contribuirá com o aperfeiçoamento das organizações produtivas no que tange seus propósitos e conseqüentemente suas ações. Tal fato gera benefícios para gestores, funcionários e a coletividade como um todo.

As incubadoras têm demonstrado musculatura suficiente para a capacitação de empresas incubadas, proporcionando condições para a sobrevivência dessas organizações. Há estatísticas que demonstram um aumento da vida útil das empresas incubadas, comparadas às empresas não incubadas. O índice de falência é geralmente maior nas empresas que não possuem capacitação gerencial para lidar com o dinamismo e as incertezas do mercado. Os empreendimentos gerenciados por pessoas de maior vulnerabilidade social, destacando principalmente as questões étnica e de gênero, dentre

outras, possuem mais dificuldades para gerir seus negócios, em razão da inexistência de meios capazes de entender suas especificidades. Nesse sentido, estar melhor instrumentalizada para avaliar processos de incubação de empresas residentes, é fundamental para as incubadoras definirem ações que permitam promover, ainda que em escala local, bons resultados financeiros, melhorias nas condições de vida e combate ao desemprego, minimizando as desigualdades sociais comunitárias. A carência de conhecimento no assunto, aliando a análise de processos à formas inclusivas de gestão, assegura a necessidade e importância do tema para a organização social e produtiva do território, condição de possibilidade para se atingir desenvolvimento.

Questões de Pesquisa

Dentre os questionamentos a serem realizados com o intuito de melhor compreender o percurso da investigação, pode-se destacar: Por que as incubadoras seguem um modelo de gestão insustentável?; Que indicadores de desempenho são utilizados pelas incubadoras que possuem um perfil social?; O que caracteriza as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local em termos de gestão? e; Que parâmetros norteiam a gestão situada de incubadoras sociais? Tais questionamentos concorrem com o esclarecimento dos objetivos a seguir.

Objetivos

O objetivo geral dessa investigação é propor uma reflexão do modelo de gestão de processos de incubadoras em geral e incubadoras sociais em particular, como a Incubadora Afro Brasileira (IA), de maneira que a gestão seja elaborada sob a perspectiva das teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local. A ideia é propor um novo olhar para a gestão de empresas residentes, que permita contribuir com a adoção de metodologias que avaliem seus processos, fortalecendo o exercício da ética, cooperação, respeito a diversidade existente na comunidade empreendedora, além da prática de atividades sociais e ambientais sustentáveis.

A fim de facilitar o atingimento do objetivo geral, traçou-se alguns objetivos específicos conforme citados abaixo:

- Identificar elementos de pesquisa que norteiem e representem as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local;
- Elaborar parâmetros que permitam avaliar a presença e forma com que os elementos de pesquisa se apresentam na gestão das organizações;
- Fazer um levantamento juntos aos empreendedores, colaboradores e consultores de suas impressões sobre a presença dos elementos de pesquisa na gestão da Incubadora Afro Brasileira (IA);
- Elencar os indicadores de processos da IA;
- Apresentar a evolução da IA sob os aspectos institucionais, bem como mostrar resultados qualitativos e quantitativos dessa evolução;
- Identificar potencialidades e fragilidades da IA sob o ponto de vista das teorias estudadas;
- Elaborar um diagnóstico da gestão situada da IA em termos de potencialidades, potencialidades intermediárias, fragilidades e fragilidades intermediárias;
- Elaborar uma proposição de melhoria da gestão situada a partir do diagnóstico.

Metodologia

Conforme Thiollent (2005), na concepção e execução de um projeto de pesquisa, deve-se atentar para o envolvimento de populações eticamente diferentes, devido à acentuação das diferenças culturais. Em projetos que tenham como base a interculturalidade, é comum o pesquisador se posicionar de forma inadequada, chegando a impor determinadas problemáticas sociais à populações ou grupos que possuam outras referências culturais. Assim, tais pesquisadores devem evitar também o pensamento universalizante, de que suas categorias de análise possuem validade em qualquer circunstância ou época, ou mesmo que os relacionamentos adotados são de valores únicos.

Logo, tal perspectiva é que norteará esta investigação, já que o público pesquisado se enquadra perfeitamente na proposição acima, procurando-se com isso evitar incorreções de cunho metodológico.

Segundo Mattar (1996, p.18), a pesquisa exploratória tem como objetivo prover o pesquisador de maiores informações sobre o problema a ser investigado. Tal metodologia é indicada para os primeiros estágios da investigação, quando a compreensão do fenômeno é pouco conhecida ou inexistente. O trabalho configura-se

nessa categoria, tendo em vista o tema ser inovador sob o ponto de vista de que há pouco estudo científico sobre o assunto. Por esse motivo, seu propósito será gerar embasamento teórico científico no sentido de promover maior enriquecimento epistemológico.

O método utilizado será o qualitativo, por ser menos estruturado e mais capaz de identificar sentimentos, pensamentos e comportamentos, ao contrário das pesquisas padronizadas feita por meio de questionário. Este método, permite um relacionamento mais flexível com o respondente, gerando dados com maior profundidade, bem como riqueza de contexto, implicando em “um maior potencial para novos *insights* e perspectivas”, (AAKER, 2001, p. 207) o que é fundamental para esse tipo de investigação.

Este projeto será desenvolvido segundo a metodologia de Estudo de Caso Único abordada por Yin (2001), que sugere a análise de três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado:

- a) quando representa o caso decisivo no que tange testar-se uma teoria bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria;
- b) quando se trata de um caso raro ou extremo;
- c) quando lida com um caso revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível.

A pesquisa enquadra-se perfeitamente nas condições de Yin, na medida em que permite estender a teoria, a partir da análise e identificação da presença dos elementos constantes das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, elaborando um diagnóstico da gestão situada da Incubadora Afro Brasileira e uma proposição de melhoria dessa gestão.

É um caso de extrema raridade, tendo em vista o fato de ser a única Incubadora com este perfil associada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Não haveria como analisar este fenômeno em outra incubadora, já que a Incubadora Afro Brasileira (IA), é a única incubadora social étnica no Brasil.

O caso é revelador, em virtude da existência de 1.055 empreendimentos representados em sua maioria por pessoas mais vulneráveis socialmente, afrodescendentes e do gênero

feminino, bem como devido o autor desse trabalho ter acompanhado o desenvolvimento da IA desde sua fundação, em 2004. Este fato o credencia a realizar tal levantamento, compatibilizando-se assim com o último requisito de Yin.

Nessa perspectiva, a investigação ocorrerá mediante a utilização de caso único, tendo como estudo de caso a Incubadora Afro Brasileira, destacando-se como entrevistados, os empreendedores de doze empreendimentos incubados, dois funcionários, um consultor e um executivo, totalizando dezesseis entrevistados. Os empreendimentos pesquisados estão inseridos nos seguintes negócios: escola de música comunitária, reciclagem de tecidos, fabricação de cosméticos, produtos culturais, cabeleireiro afro, serralheria, confecção de roupas, alimentação, artesanato e arte em bambu.

Os empreendedores entrevistados foram selecionados considerando a diversidade dos empreendimentos incubados, conforme anexo 4, de maneira que fosse possível obter pontos de vista mais específicos sobre a gestão da IA. Cada setor produtivo possui sua especificidade, necessitando de acompanhamento exclusivo. Por esse motivo a pesquisa procurou contemplar empreendedores pertencentes a diferentes setores de produção, permitindo ter uma visão mais ampla e conseqüentemente mais realista do fenômeno pesquisado.

Estrutura da Tese

A fim de contribuir com esta questão, a tese trata no Capítulo I das características e contornos do que chamamos de desenvolvimento e suas implicações, destacando suas influências geradas entre o conceito de desenvolvimento sustentado pelo viés econômico e suas relações com: a ciência, mostrando como a ciência exerce seu papel determinístico, referendando modelos de gestão supostamente inquestionáveis; as desigualdades socioeconômicas, bem-estar social e qualidade de vida, ressaltando as trágicas conseqüências econômicas e sociais instituídas pelo sistema à sociedade; a etnia e gênero, revelando as condições em que os afrodescendentes e as mulheres são submetidos para evoluírem social e economicamente; finalizando com a sustentabilidade, enfatizando como o atual processo de desenvolvimento degrada o meio ambiente, colocando em risco a sobrevivência das espécies em geral.

A ideia é proporcionar uma visão ampla das influências da lógica da industrialização, por meio do capitalismo, sobre as desigualdades sociais, meio ambiente, relações de trabalho, dentre outros; bem como contextualizar as formas e benefícios provenientes

do desenvolvimento local, como proposta para minimizar os impactos nocivos à população do território proporcionados pela globalização, provocando intensa exclusão social.

Já o Capítulo 2 versa sobre a teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e a teoria de Desenvolvimento Local, como alternativas ao processo de globalização, apresentando as características dos Sítios e demonstrando de que forma é possível promover desenvolvimento de maneira sustentável, ou seja, sem prejuízo à população beneficiária, à sua cultura e ao ambiente no qual está inserida. Dentre os assuntos na teoria do Desenvolvimento Local, destacam-se algumas estratégias utilizadas como o estabelecimento de redes de cooperação e os arranjos produtivos locais. O capítulo propõe alguns elementos de pesquisa, denominados de construtos teóricos das teorias citadas para servirem como referência na identificação do objeto de estudo que é exatamente o que se chamou de gestão situada de incubadoras sociais.

O Capítulo 3 contempla os predicados da incubação tradicional e social e seus propósitos, bem como analisa os instrumentos de medição de desempenho e evolução da Incubadora Afro Brasileira sob vários aspectos, realçando alguns resultados qualitativos e quantitativos do processo de incubação. É possível perceber, por meio de alguns resultados alcançados pela IA, como uma adoção alternativa de gestão pode facilitar o atingimento de seus objetivos.

O Capítulo 4 aborda a gestão situada de incubadoras, a partir da identificação dos elementos de pesquisa pertencentes às teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. Com a análise dessas teorias, chega-se às dimensões humana, tecnológica, social e natural, permitindo a elaboração dos construtos teóricos. A partir das entrevistas e tabulação dos resultados, é feita a apresentação e análise das repostas, definindo-se em seguida a variação de potencialidades e fragilidades, bem como a apresentação de um diagnóstico, finalizando com uma proposição de gestão situada para a IA.

CAPÍTULO 1: DESENVOLVIMENTO, DESIGUALDADES SOCIOECONÔMICAS E SUSTENTABILIDADE

A crise que o mundo enfrenta diz respeito “ao esgotamento de um estilo de desenvolvimento ecologicamente depredador, socialmente perverso, politicamente injusto, culturalmente alienado e eticamente repulsivo.” (GUIMARÃES, 2008, p. 51).

O capítulo em questão visa contribuir no sentido de enriquecer o debate sobre a abordagem dada ao desenvolvimento ao longo dos anos pela economia de mercado e sua relação com a ciência, com as desigualdades socioeconômicas de gênero e étnicas, e com o meio ambiente e a sustentabilidade. O trabalho propõe uma análise do desenvolvimento sob a ótica dos temas desemprego, exclusão social, pobreza, economia informal e discriminação, além da forma de utilização dos recursos naturais na atividade produtiva. Desse modo, será possível trazer à tona, de maneira mais clara, as consequências desse modelo de desenvolvimento tanto na perspectiva da economia, da sociedade e do meio ambiente, quanto na influência dessa abordagem nas formas de gestão das organizações em geral e, em especial, das incubadoras sociais.

Portanto, as organizações tendem a adotar uma gestão padronizada e determinista, tendo como referência o que o sistema apregoa como adequado, atribuindo menos importância às graves mazelas produzidas pelo próprio modelo. No entanto, a solução para tais problemas está na adoção de práticas alternativas de gestão, que sejam menos predatórias sob o ponto de vista da equidade econômica, das formas de organização social, ou ambiental.

No caso das incubadoras sociais, estas têm um compromisso institucional e, conseqüentemente, o dever de realizar uma gestão mais compatível com as questões sociais, sejam provenientes dos empreendedores, dos colaboradores, dos parceiros ou da comunidade. Portanto, conhecer melhor os meandros desse sistema econômico é condição para a percepção da necessidade de se deslocar o foco da gestão orientada exclusivamente para o mercado e, conseqüentemente excludente, para outro mais sensível a valores não exclusivamente monetários. Assim, é possível abrir caminho para formas de gestão realmente inovadoras e mais inclusivas, permitindo-se o exercício efetivo da responsabilidade social das organizações, ao colaborarem com um desenvolvimento sobretudo, construtivo, agregador e ambientalmente sustentável.

O tema em tela tem sido tratado há vinte anos, representando o pilar da Rio+20, evento realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro, em junho de 2012. Tal fato revela a importância de se questionar o modelo de desenvolvimento tanto no que concerne a conferência oficial, quanto para a Cúpula dos Povos, evento paralelo e que visa propor soluções alternativas para o efetivo desenvolvimento sustentável, conforme destaque no apêndice II.

1.1 Desenvolvimento

A abordagem do desenvolvimento costuma excluir outras dimensões de grande relevância para o desenvolvimento, ao partir do princípio de que este será alcançado exclusivamente por meio do processo de globalização da econômica, supervalorizando a ideia da necessidade de se seguir um padrão de comportamento orientado pelo mercado. Esse sistema busca, com sucesso, moldar os comportamentos empresariais e de consumo, criando as condições ideais para a proliferação de sua ideologia.

O livre mercado se aderiu ao tecido social, a ponto de criar uma pseudoverdade de que ambos não podem ser dissociados nem questionados., induzindo a sociedade a crer que o caminho para o desenvolvimento deve passar necessariamente por análises quantitativas e mensuráveis. Porém, alguns autores têm defendido outros pontos de vista como Vachon, (1993) ao afirmar que o sistema econômico vigente possui regras pré-estabelecidas e a globalização funciona como um processo dinamizador do pensamento dominante. Por isso ganham força as análises focadas tanto em progressões quantitativas, de dados estatísticos macroeconômicos, como o PNB, quanto em perspectivas de rentabilidade, eficácia, retorno de investimento, especialização e modernização dentre outros. No entanto, para que o crescimento da atividade de produção de bens e serviços possa efetivamente fazer parte do desenvolvimento, é fundamental considera-lo tanto na perspectiva do crescimento e aumento de produtividade, quanto na perspectiva social e ambiental, já que, naturalmente, esses componentes tendem a não caminhar juntos.

A partir dessa abordagem, fica evidente o motivo de iniciativas de geração de emprego e renda seguirem o modelo macroeconômico como o único e verdadeiro caminho possível para se atingir o desenvolvimento. Uma abordagem alternativa, que se caracterize pela flexibilidade em detrimento da rigidez imposta pelo sistema dominante, permitirá obter uma visão “livre de amarras”, uma visão “fora da caixinha”, fora da doutrina estabelecida. Esse enfoque possibilita uma maior proximidade da realidade vivida, experienciada, distanciando-se do que é padrão e globalizado. Com isso, é possível pensar em soluções genuinamente inovadoras e mais aderentes a problemas específicos e por vezes recorrentes; que o modelo existente tem se mostrado incapaz de solucioná-los, justamente porque o problema tem se revelado ser o próprio modelo.

Zaoual (2009) procura explicar a gênese do processo de desenvolvimento ao abordá-lo como fruto de um imaginário de conquista em escala mundial, típico da cultura do Iluminismo do século XVIII, onde a razão passa a se sobrepor à religião. A partir daí surge um modelo de organização social pautado em referências culturais e utilitaristas, que tem como propósito o fomento à concorrência e ao progresso material, como condição para a prosperidade social e econômica. Essa análise crítica sob o ponto de vista da razão e da técnica sobre o que é orgânico, também é compartilhada por Morin (2010) ao afirmar que o desenvolvimento técnico não compreende o que é vivo, antropológico e social, e sim a lógica das máquinas, o que implica na valorização do especialista, na lucidez especializada, provocando o aniquilamento da humanidade, devido à falta de sustentação das promessas emancipatórias do discurso dominante. Já Latouche (2009) faz menção às desigualdades advindas do desenvolvimento em macroescala ao se referir à contratação da dívida externa por países do hemisfério sul, comprometendo sobremaneira seu bem-estar social devido à crescente degradação dos sistemas de proteção social.

É evidente o distanciamento entre técnica, indivíduo e sociedade, fruto de uma abordagem que privilegia o progresso, o crescimento, a modernização e o conhecimento a serviço de uma evolução proporcionada pela tecnologia e, portanto, inacessível a muitos países que pretendiam ser desenvolvidos. Aliás, subdesenvolvidos eram os países que não seguiam os preceitos do desenvolvimento, isto é, não possuíam bens materiais e técnicos, sendo assim enquadrados como rurais e atrasados. Os países

subdesenvolvidos acabaram acreditando que a transição para o estágio desenvolvido se daria de forma completamente natural, o que não aconteceu.

É importante ressaltar que tais influências dos países do hemisfério norte, considerados ricos e modernos, sobre os do hemisfério sul, pobres e atrasados, se deu de maneira significativamente abrangente, na medida em que procura determinar e padronizar comportamentos em vários setores, destacando tanto a forma das organizações ao se fazer negócios, quanto o que deve ser consumido e como deve ser consumido. Assim, há uma imposição aos países considerados em desenvolvimento para que ajam dentro de regras estabelecidas pelos países ricos, insinuando que estes, teriam a “fórmula” para reverter a situação de pobreza, desconsiderando que a mesma é notadamente consequência do próprio sistema. A solução da pobreza tem sido frequentemente tratada por meio de atividades econômicas, por acreditar que o processo se dá de maneira totalmente natural e para se alcançar o desenvolvimento bastaria seguir o modelo de gestão criado pelo sistema, o que tem se revelado um preceito insustentável.

Nesse sentido, a experiência tem mostrado que o processo não é tão simples e muito menos natural. Natural só tem sido o aumento do fosso entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento humano. Na tentativa de minimizar a questão, alguns defensores do desenvolvimento a serviço da ciência propõem outra abordagem, com a finalidade de mudar seu rumo, na esperança de obter novos resultados para a sociedade e o meio ambiente, porém, uma mudança de rumo não representará necessariamente uma solução para o problema, já que o princípio do acúmulo de recursos permanece o mesmo. Conforme destaca Latouche (2009, p.16). “Essa aspiração ingênua a um retorno ao desenvolvimento, testemunha uma perda de memória e, ao mesmo tempo, uma ausência de análise sobre o significado histórico desse desenvolvimento.”

Portanto, é não razoável a pretensão da economia de pautar o destino do mundo, utilizando-se da técnica para atingir um suposto progresso que traz, em seu bojo, problemas de toda sorte ao procurar transformar em valor todos os recursos disponíveis, sejam naturais ou não. Incorre-se, geralmente, no equívoco de se considerar desenvolvimento, como enfatiza Latouche, (2009) tudo aquilo que possa ser mensurável, como crescimento econômico e acúmulo de capital, gerando competição crescente, aumento das desigualdades e depredação da natureza. Afinal, é mais do que plausível o questionamento de um modelo de que para existir tenha que produzir necessariamente desigualdades.

Assim, a crença de que desenvolvimento econômico traz por si só prosperidade e bem-estar social perdura até hoje e é quase uma unanimidade entre vários profissionais e especialistas. Por isso o advento dessa percepção bastante equivocada de que quanto mais se produz, mais se lucra, mais se cria emprego e conseqüentemente menos pobreza. Uma suposta verdade inquestionável e que tutela os profissionais e gestores de empresas de diversos setores e tamanhos influencia profundamente o modelo de administração e a gestão de processos adotados pelas organizações.

É sem dúvida inverossímil pensar em um retorno a um mundo sem a existência de mercados e trocas de bens e serviços, o que seria um despropósito para os dias atuais. Por outro lado, há de se refletir sobre as formas atuais de exploração dos mercados visando o aumento incondicional do lucro. As organizações têm pautado suas gestões invariavelmente em valores que atribuem importância desmedida e exagerada ao atual sistema econômico. Ponderar sobre a abordagem desse suposto desenvolvimento permite entender a razão pela qual as organizações em geral e as incubadoras, em particular, costumam utilizar ferramentas de gestão que acabam contribuindo mais com o fortalecimento e a perpetuação do próprio sistema. Portanto, é inadmissível, no caso de incubadoras sociais, reproduzir formatos que resultem em mais desequilíbrios sociais. O resultado dessas práticas têm sido pífio, visto ser capaz de proporcionar melhorias econômicas significativas apenas para uma pequena parcela da população, mantendo a maioria à margem do processo, reforçando ainda mais o crescente questionamento da eficiência do discurso dominante que a ciência insiste em preconizar.

1.2 Desenvolvimento e ciência

A ciência tem sido utilizada com a finalidade de afiançar o valor do que é considerado relevante para a sociedade, a partir do desenvolvimento ditado pelo atual sistema econômico. Esse fato expõe a necessidade de melhor compreender a relação entre ciência e desenvolvimento, já que em uma sociedade movida pelo capital, o que possui valor ganha importância comercial, surgindo assim novas formas de administração de processos plenamente respaldadas pela ciência, logo supostamente corretas e acima de qualquer questionamento.

O termo desenvolvimento tem frequentemente se limitado a uma abordagem econômica e, sobretudo, quantitativa. Essa abordagem tem pautado, no presente, a maioria dos

processos de medição de evolução de qualquer natureza. Não é incomum buscar-se respaldo na ciência para se justificar a atual abordagem do desenvolvimento. Segundo Le Moigne (1994), o monopólio positivista implica na hegemonia da racionalidade científica que tem como princípio a universalidade e a verdade única, restringindo o exercício do pensamento qualitativo e plural. Assim, a ciência não deveria ser entendida como algo inquestionável como muitos a defendem.

Nesse sentido, o que é considerado verdade, frequentemente precisa da chancela da ciência para ser aceito. O que a ciência é incapaz de medir, ou não tem interesse, ou geralmente não possui valor, já que não é reconhecido por ela. Há uma carência da mesma em tratar a realidade considerando suas múltiplas dimensões e inter-relações, avaliando simultaneamente a economia, a sociologia e a ecologia, dentre outras, e não analisá-las de maneira desconexa, como se não houvesse qualquer tipo de relação entre tais disciplinas. Portanto, Morin (2003) afirma que o estudo da separação traz mais lucidez a parte, mas por outro lado traz mais miopia para a compreensão de sua relação com o todo. Assim, é fundamental perceber que, em estudos relativos à ciência humana, a soma das partes não representa necessariamente o todo, devido à inter-relação existente que faz com que as partes estejam em constante mutação, proporcionando, conforme o autor, autoprodução, autorreprodução e autodesenvolvimento. Nessa perspectiva, o todo nunca será o mesmo, fazendo com que análises focalizadas em tratamentos diferenciados ganhem mais relevância do que as pretensamente universalizadas.

A abordagem do estudo das partes, de seu todo e de seus contextos é contemplada por Kuhn (2009) em seu livro a estrutura das revoluções científicas, endossando o argumento de Morin (2003) quando enfatiza que os critérios científicos são inseparáveis do contexto histórico, ou seja, a ciência não é, como parece, uma atividade independente, e sim fruto do meio pelo o qual a mesma está inserida. Ainda segundo o autor, os critérios de juízo, como por exemplo a precisão, operam como valores e não como regras. Isso levou a uma mudança de paradigma, que desvinculasse a noção de progresso científico da ideia de verdade e realidade, relativizando assim a ciência. Observa-se um pequeno avanço na medida em que a ciência passa a não ter uma verdade absoluta, abrindo espaço, ainda que timidamente, para a existência de outras abordagens de âmbitos e naturezas diferentes.

No entanto, o que impera fortemente, é a ideologia de um modelo de racionalidade onipresente e determinístico, que priva qualquer alternativa do saber-fazer que não se

articule aos princípios e regras metodológicas, desqualificando qualquer conhecimento ordinário, isto é, o conhecimento tácito, adquirido ao longo da vida, no dia a dia do indivíduo. Assim, só o que pode ser medido ganha importância, o que não pode tende a ser cientificamente irrelevante. Essa abordagem é relatada por Santos (2009) revelando a existência de um ponto de partida originário da revolução científica do século XVI, de onde a ciência moderna herdou sua racionalidade. A partir do século XIX, a racionalidade passa a fazer parte das ciências sociais emergentes, surgindo um modelo global de racionalidade científica.

Ora, a incongruência é evidente, uma vez que as ciências sociais não podem ser analisadas como ciências naturais, já que possuem características totalmente distintas das ciências naturais, tais como a ausência de:

Teorias explicativas que lhes permitam abstrair do real para depois buscar nele, de modo metodologicamente controlado, a prova adequada; as ciências sociais não podem estabelecer leis universais por que os fenômenos sociais são historicamente condicionados e culturalmente determinados; as ciências sociais não podem produzir previsões fíaveis porque os seres humanos modificam o seu comportamento em função do conhecimento que sobre ele se adquire; os fenômenos sociais são de natureza subjetiva e como tal não se deixam captar pela objetividade do comportamento... (SANTOS, 2009. p. 36)

Tais características demonstram a necessidade de se tratar as ciências sociais de maneira diferente. As teorias geralmente adotadas nas ciências naturais, ficam inviabilizadas nas ciências sociais em virtude de seu dinamismo evitar qualquer tentativa de padronização e consensos absolutos, por causa da carga de subjetividade impregnada nas relações sociais. Observa-se que a partir do estabelecimento de investigações que permitam conhecer melhor os fenômenos sociais por meio de métodos qualitativos, será possível avaliar com maior clareza a real contribuição do progresso da ciência no campo social.

Dessa maneira, uma visão lato e multidimensional é condição para se perceber a importância da preservação da pluralidade e da diversidade, presentes em nível macro, como as sociedades, ou em nível micro, como as comunidades empreendedoras. Dito de outra forma, é fundamental promover a valorização dos contextos históricos por meio da cultura, dos costumes, da tecnologia social e da ecologia. Segundo Santos (2009), a uniformização massiva vem se impondo sobre as estruturas tecnológicas e científicas de tal sorte que impede qualquer tentativa de sobrevivência do que é múltiplo e plural, impactando e minando, gradativamente, valores essenciais para a administração dos negócios, como ética, solidariedade e identidade.

Observe-se que há uma mudança de paradigma nos negócios ao se sobrepor a necessidade de lucro à ética, valendo-se de qualquer estratégia para se atingir o objetivo. No passado procurava-se oferecer bens e serviços de qualidade para se auferir lucros. Hoje em dia, preocupa-se principalmente com o lucro em detrimento do produto ou serviço. Ou seja, se houver alguma possibilidade de se auferir lucros sem a devida e plena entrega do bem ou serviço, as organizações já se consideram satisfeitas. Cita-se como exemplo, promoções de produtos não conformes, propagandas enganosas, embalagens com informações inverídicas, artifícios para manipulação de preços. Enfim, são estratégias que visam exclusivamente a venda sob qualquer circunstância, lesando consideravelmente o consumidor ou cliente.

Por esse motivo, a administração na maioria das organizações tem seguido a lógica do desenvolvimento baseado na racionalização da ciência onde, os modelos de gestão estão a serviço da economização e da tecnização, sem considerar outras dimensões fundamentais para o desenvolvimento. Tal atitude vem provocando graves distorções na maneira com a qual as organizações avaliam seus resultados, dando ênfase exacerbada à vantagens competitivas, por supervalorizar a ideologia do crescimento. Esse fenômeno reforça a crença da impossibilidade de se fazer diferente, por achar utópico e sem sentido a adoção de meios alternativos de gestão que contrariem a suposta verdade única imposta pela ciência. O enfoque dado ao desenvolvimento citado anteriormente ganha um aliado de peso para promover sua ascensão, a ciência, mesmo com todas as desigualdades socioeconômicas geradas, como se pode observar a seguir.

1.3 Desenvolvimento e desigualdades socioeconômicas

Não é razoável falar em desenvolvimento sem levar em conta as questões econômicas e sociais, ou mesmo enquanto as desigualdades sociais crescerem exponencialmente. Esse argumento é muito frequente nas economias de mercado, já que as desigualdades sociais não são vistas como um problema inerente ao desenvolvimento. O fato é que qualquer transformação de relevância social deve estar firmemente condicionada a uma mudança de paradigma, sem a qual não surtirá qualquer efeito significativo. Por isso, alguns autores partem da premissa de que se os problemas sociais existentes são frutos do modelo de desenvolvimento adotado, não há como avançar sem questioná-los.

Nesse sentido, Zaoual (2009, p.112) aborda o desenvolvimento sob a ótica das desigualdades como “um sistema que funde o mercado, a ciência, a tecnologia, e vai em

frente, de um lado, mediante a concorrência e ao acúmulo de riquezas e, do outro, mediante o empobrecimento antropológico e material.” Assim, esse sistema para se manter, precisa aumentar o lucro e, para isso, explora predatoriamente a diversidade, a cultura local e os recursos naturais com a finalidade de extrair um valor de mercado. A inovação, condição para a valorização do sistema, é vista como um recurso para a manutenção do valor agregado dos produtos, tornando-os rapidamente obsoletos, estimulando assim o consumo de outras inovações. Esse ciclo precisa ser sistemático para garantir o sucesso desse modelo econômico.

Portanto, a miopia do sistema emerge quando desconsidera as interações sociais e suas implicações, quando não entra em relação com as condições sociais, políticas e ecológicas, negligenciando saberes típicos comunitários, assumindo o risco de se basear na premissa de que a economia é suficiente para dar conta dos profundos problemas sociais, independente de suas magnitudes e especificidades.

Nessa perspectiva, compreende-se melhor a questão quando se analisa o sistema de maneira mais globalizada. É possível perceber a necessidade dos países desenvolvidos na ampliação de mercados externos. Esse fato tem provocado, em países em desenvolvimento, problemas de natureza diversa como a importação forçada de produtos alimentícios subvencionados que acaba afetando a concorrência e o enfraquecimento da economia local. Bové (2009) destaca que a política europeia de tratar seus excedentes de consumo, traduziu-se no descarregamento na África subsaariana de enormes quantidades de carne a baixo custo, gerando em seis anos, uma redução de 50 por cento do rebanho de gado dos países pertencentes a esta região. A consequência é o desestímulo à criação de gado, que, na ausência do excedente europeu, poderá gerar fome e pobreza. Santos (2010, p.30) evidencia que a internacionalização abre espaço para a “mundialização do produto, do dinheiro, do crédito, da dívida, do consumo e da informação, reforçando a falsa ideia de universalização do progresso.

A manutenção dessa engrenagem implica invariavelmente no aniquilamento da atividade econômica original, forçando o deslocamento dos indivíduos para outros lugares. A falta de oportunidade devido à baixa qualificação da mão de obra, obriga-os a se refugiarem nas periferias, favorecendo, segundo Goldsmith (2009), a existência de mão de obra barata nas cidades em expansão, estimulando o tão propalado desenvolvimento ocidental. Assim, a lógica da acumulação tem se baseado na organização da produção de maneira a facilitar a concentração de renda e distribuição da pobreza. Conforme Latouche (2009) os pobres na África, antes da década de 1970,

eram pessoas que possuíam alguns poucos bens manufaturados. Após cinquenta anos, os pobres morrem de fome.

Desse modo, a gravidade das desigualdades produzidas pelo sistema pode ser observada a seguir, por meio de dados que refletem o suposto progresso sob o ponto de vista da modernidade, do aumento de rendimento e da eficiência em prol da economia de mercado. Conforme Rist (2009), as desigualdades no mundo entre os mais ricos e os mais pobres aumentaram a ponto de termos cerca de três bilhões de pessoas vivendo hoje com menos de dois dólares por dia. Percebe-se com a adoção do atual modelo de crescimento, uma nítida transição da pobreza para a miséria, tornando cada vez mais difícil a vida da população. Bové (2009) endossa a tese, destacando que o problema também se faz presente nos países desenvolvidos ao informar que desaparecem trinta mil empresas na França, todo ano e houve uma redução de onze milhões de agricultores para menos de seis milhões, na Comunidade Europeia, entre 1992 e 2002.

Há evidências claras de como as condições de vida da população vem piorando ao longo desse processo de desenvolvimento, mas não exclusivamente a do hemisfério sul, já que os países do hemisfério norte, considerados desenvolvidos, estão enfrentando atualmente uma crise financeira de grandes proporções. Esse fato demonstra a necessidade de se examinar o determinismo de maneira crítica e não linear, que permita reconstruir o pré-estabelecido por meio de alternativas que, segundo Bové (2009), não dependam de soluções vindas exclusivamente de instituições políticas provenientes do colonialismo, e sim dos movimentos sociais organizados, que representam a verdadeira esperança de mudança. O argumento do autor reforça a ideia da necessidade de alianças entre os primeiro, segundo e terceiro setores, fortalecendo o empenho das organizações não governamentais que se incumbirão da implementação de projetos promotores de mudanças efetivas sob o ponto de vista dos interesses da comunidade. Esse movimento se dá de dentro para fora e com a participação dos atores, o que implica em um movimento genuíno e legítimo.

Contudo, o movimento do sistema dominante se dá, via de regra, de fora para dentro, evidenciando sua descontextualização e propósitos incompatíveis com os da sociedade, gerando assim privações e fome por onde passa. Morin (2010) afirma que, por ano, morrem de subnutrição aproximadamente 30 milhões de pessoas, sendo 15% a 18% de crianças até 15 anos e que 80% da população do Terceiro Mundo sobrevivem diante das necessidades oferecidas pela civilização moderna. Portanto, perde sustentação a ideia de que a sociedade industrial ou mesmo a pós-industrial fosse capaz de proporcionar

segurança econômica e bem-estar à população de maneira equânime. A crise instalada, segundo o próprio autor, tem demonstrado ser menos estrutural do que conjuntural por ser parte integrante do processo de desenvolvimento em si. Ela não se caracteriza como o contrário do desenvolvimento, e sim sua própria forma de ser, provocando destruições econômicas, sociais e culturais, culminando com a crise de valores, a crise da família, do Estado, da vida urbana e rural.

O acúmulo de crises produz efeitos devastadores como a marginalização, que Adams (*apud* LOMNITZ, 2009) a denomina de grupos excluídos das fontes de poder e que Lomnitz (2009) afirma haver um conceito estrutural, que é a marginalidade e um quantitativo, que é a pobreza. Este termo sofreu mudanças ao longo do tempo na medida em que o economicismo passou a regular as formas de organização social. O termo pobreza, segundo Rahnema (2009) era utilizado para designar que algo estava aquém do ideal, isto é, pobre poderia ser alguém que não gozasse de boa saúde. Assim, pobreza no passado tinha outra conotação, diferente da ausência de recursos financeiros ou materiais, já que viviam com poucos bens e não se imaginavam pobres. Pobres eram aqueles que não pertenciam à comunidade ou que não tinham outras pessoas na vida.

Porém, a pobreza de hoje é bem diferente e tem sua origem histórica no capitalismo, em consequência à destruição da capacidade de regeneração dos ambientes nos quais se faz presente. Para Zaoual (2009), os produtos e as técnicas de produção são constantemente renovados pelo sistema para manter o mercado aquecido. A partir de desarranjos criados pela concorrência é que surge a oportunidade de ganhos financeiros, ou seja, o sistema vive da criação e destruição do próprio mercado. Portanto, o fenômeno a que Zaoual se refere, tem como resultado aumentar as desigualdades e produzir cada vez mais pobreza.

Rahnema (2009) destaca que o termo pobreza, hoje em dia, está totalmente tutelado pelo vocabulário econômico, designando indigência, enquanto riqueza é sinônimo de riquezas materiais advindas de práticas como a usura. No passado, continua o autor, as sociedades produziam em um ritmo equilibrado entre demanda e necessidades, porém, isso foi se perdendo com o *homo economicus*, que transformou o termo pobreza e riqueza exclusivamente em valor econômico.

Nesse sentido, é consenso entre alguns autores de que tanto o produtivismo quanto o crescimento econômico não são mais sinônimos de qualidade de vida ou emprego. Zaoual (2009) afirma que a aliança entre ciência, tecnologia e mercado acaba por fragilizar as responsabilidades morais e desacreditar os especialistas. A economia de

mercado faz com que a técnica se sobreponha à ética, transformando o lucro em um projeto de sociedade, comprometendo significativamente a ideia de evolução.

Por conta disso, surge uma vertente de pensamento contrária ao desenvolvimento, que tem como propósito, imaginar um mundo em que se possa viver com necessidades diminutas, produzindo-se e degradando-se menos. Esse pensamento parte do princípio de que os indivíduos devem ser mais importantes que as relações de mercado. É uma visão do desenvolvimento a partir do indivíduo e não do mercado. Tal visão está em consonância com o fato de que é a economia que deve girar em torno do homem e não o contrário, como acontece no atual sistema econômico. Pecqueur (1989, p.16-17) ilustra essa questão ao afirmar que o desenvolvimento *C'est l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent* (É a eficácia das relações não exclusivamente de mercado entre os homens, valorizando a riqueza disponível) (PECQUEUR, 1989).

Dessa maneira, é possível perceber como o processo de desenvolvimento produz desigualdades econômicas e sociais, já que o sistema impõe às organizações formas de administrar seus negócios muito mais em função do que se pode proporcionar em termos de receita para a indústria e para o próprio sistema, do que em prol de atividades que fomentem necessariamente a articulação entre as dimensões econômicas e sociais. Esse distanciamento revela a necessidade de se condicionar o desenvolvimento às aspirações do indivíduo, da sociedade e do meio ambiente como condição para eliminar ou minimizar graves problemas, já mencionados anteriormente, como o enfraquecimento da economia original, concentração de renda, baixa qualidade da mão de obra e, sobretudo, o empobrecimento da população. São problemas sociais e econômicos produzidos pelo próprio sistema que acabam comprometendo as condições de vida da maioria dos indivíduos.

1.4 Desenvolvimento e bem-estar social

Na maioria dos países em que o atual sistema de desenvolvimento foi introduzido, tem-se observado um grave descompasso entre desenvolvimento e bem-estar social. Acreditava-se, e muitos ainda acreditam, que o desenvolvimento é capaz de fomentar bem-estar social, porém há evidências de que tal afirmação não procede. O que se vê hoje em dia são países com índices econômicos semelhantes ao de países desenvolvidos, porém com Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) extremamente

baixos. Para exemplificar, tem-se o próprio Brasil. Atualmente é a 6ª economia do mundo, enquanto ocupa a 84ª posição no IDH, em um total de 187 países, segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano (PNUD, 2011). Esses dados mostram o descompasso entre o que se convencionou chamar de desenvolvimento e bem-estar, além de ratificar o fato de que esse modelo de crescimento é capaz de produzir um país economicamente forte e ao mesmo tempo socialmente débil. O direcionamento desproporcional dos esforços voltados para a dimensão econômica tem provocado diversos problemas sociais e de grandes proporções como destacam alguns autores.

A tentativa de usar o PIB como instrumento de medida para todas as coisas, seja para a atividade econômica de mercado, ou para qualidade de vida e bem-estar, tem gerado grandes distorções, devido a incapacidade do PIB de medir a produção fora do âmbito do mercado. Stiglitz *et al.* (2009) afirmam que se o aumento da incivilidade e da violência podem fazer crescer o Produto Interno Bruto (PIB), em razão das despesas de proteção pública e privada, será evidentemente um erro inferir que tais eventos ajudem a aumentar o bem-estar da população. Assim, a medida da *performance* econômica e do progresso social são de fundamental importância para a tomada de decisão tanto do governo, para balizar suas políticas públicas, quanto das organizações. Informações limitadas poderão levar a tomadas de decisão equivocadas, piorando ainda mais as condições de vida da comunidade.

Nesse sentido, a desconsideração de elementos não monetários na avaliação da qualidade de vida tem gerado resultados demasiadamente insatisfatórios. Segundo Silva (*apud* HERCULANO 2007), desde meados da década de 1880, órgãos de grande relevância no cenário socioeconômico mundial, como o Banco Mundial, apontavam para uma perversa tendência de concentração de renda e de implicações de grande magnitude no cenário social. A autora ilustra bem essa questão ao informar que 15,86% da população do planeta se apropriam de 79,93% da produção mundial, enquanto que nos países pobres, 84,14% da nação percebe somente 20,07% desta produção. Tais dados evidenciam o descompasso entre o exagerado consumo da minoria abastada em relação à maioria pobre da população. Os dados têm mostrado ao longo do tempo que a tendência tem sido de aumento dessa desproporção, tornando as condições de vida da sociedade cada vez mais insustentáveis.

Assim, ao se falar em desigualdades, deve-se ressaltar também que as diferenças entre países ricos e pobres, no que concerne dados relativos à educação, apontam para a população entre 20 e 24 anos de idade e verificam que, nos países ricos, 30% deste

público está matriculado em cursos de nível superior, enquanto que, em países como o Brasil, este percentual cai para 11% que ainda é superior aos países mais pobres onde chega a 3%. (SILVA *apud* HERCULANO, 2007). Portanto, percebe-se que o problema é recorrente, universal e está fortemente inserido na maioria dos países que adotam o atual modelo de crescimento. Aliás, crescimento está intrinsecamente ligado à questão de acúmulos; de riqueza para alguns poucos e de pobreza para tanto outros.

Para se ter uma ideia, a Europa define suas estratégias baseadas em práticas utilizadas por países membros da União Europeia, empregando um sistema de medida orientado por princípios estatísticos, que poderá implicar em reformas socialmente custosas. *Stiglitz et al.* (2009 p.26) declaram que um relatório publicado há quinze anos concluiu que *tout allait bein en France à l'exception do chômage* (tudo estava bem na França exceto o desemprego) (STILGLITZ *et al.*, 2009). Um sistema de medida que permite chegar a tal conclusão não pode ser considerado um bom indicador, ele é evidentemente limitado e substancialmente inadequado. O autor continua informando que a renda média dos americanos em 2008 foi de 4%, uma das mais baixas desde o ano de 2000, porém, o PIB por habitante teve um aumento de 9% no mesmo período. São dados que mostram as desigualdades sociais aumentando mesmo quando há aumento da renda, destacando a fragilidade do indicador renda para medir bem-estar, fruto da imperfeição do sistema de medida adotado.

Ora a ausência de um indicador que possa medir plenamente bem-estar social não deve ser obstáculo para se continuar em busca de instrumentos de medida cada vez mais adequados. Para se minimizar o problema, tem-se utilizado como alternativa um conjunto de indicadores devido ao seu caráter multidimensional, grau de complexidade e número de variáveis. Entre esses indicadores, Sen (2009) destaca saúde, educação, segurança e relações sociais, como importantes por afetarem as pessoas em suas capacidades, liberdade de escolha e tipo de vida. Logo, é possível determinar medições confiáveis sobre bem-estar, qualidade de vida, evolução da sustentabilidade, distribuição de renda e outros aspectos socioeconômicos considerados fundamentais para o bem-estar social.

1.4.1 Indicadores e qualidade de vida

Partindo-se do princípio de que a administração das organizações deve considerar sua contribuição para a qualidade de vida tanto de seus funcionários e clientes quanto da

comunidade, é premente por parte das empresas de qualquer natureza, a apropriação das formas de gestão por meio de indicadores que façam referência ao bem-estar. Logo, a gestão de incubadoras com perfil social deverá considerar também seu desempenho a partir de sua relação com temas como nível de educação, igualdade de gênero, estímulo às relações sociais, grau de informalidade nos negócios, confiança e lealdade. Qualquer tomada de decisão por organizações ditas sociais sem a apreciação de indicadores relacionados à qualidade de vida, poderá incorrer em avaliações distorcidas do propósito principal, não representando a realidade do que se pretende monitorar. Uma incubadora social que se utilizar de indicadores econômicos e sociais para avaliar sua *performance* e das empresas residentes, poderá medir desempenho de maneira mais ampla, justa e democrática.

Assim, instrumentos de medição de desempenho assumem importância vital nas organizações, especialmente quando são utilizados para observar eventos socioeconômicos tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Herculano (2000, p. 15) conceitua indicadores ao afirmar que “constituem informações condensadas, simplificadas, quantificadas, que facilitam a comunicação, comparações e o processo de decisão”. Logo, a elaboração de análises comparativas, focando principalmente no próprio desempenho em diferentes momentos de observação permitirá avaliar objetivamente os processos de evolução, de maneira mais realística e ao mesmo tempo contribui significativamente para a tomada de decisão.

Nessa perspectiva, a autora traça um panorama dos tipos e propósitos dos indicadores, ao afirmar que:

Historicamente, os indicadores começaram a ser usados em escala mundial em 1947, quando se disseminou a medição do Produto Interno Bruto (GNP - "Gross Domestic Product") como indicador de progresso econômico. Em meados da década de 60, os indicadores sociais foram inaugurados, substituindo a mera ênfase no crescimento econômico por novos conceitos: "necessidades básicas", "self-reliance", "crescimento com equidade", "grass-root development", "participatory development", "empowerment". Alguns deles até de difícil tradução entre nós, tão distante é a nossa realidade destas orientações, tal como "self-reliance" (autonomia), "grass-root" (comunidades e associações de base, locais) e "empowerment" (fortalecimento das associações de base, dos movimentos sociais). (HERCULANO, 2000, p.15)

Portanto, ganha relevância a necessidade de se utilizar indicadores sociais para se avaliar desempenho. A educação é uma deles, usada frequentemente para se medir qualidade de vida, tendo em vista a relação proporcional existente entre níveis de educação e bem-estar. A experiência tem mostrado que a competência e o talento são

essenciais à produção econômica. Logo, além do governo, as organizações socialmente responsáveis têm o compromisso de avaliar seu desempenho utilizando critérios capazes de medir a evolução do conhecimento de seus colaboradores. Na medida em que as empresas passam a adotar tal atitude, acabam contribuindo diretamente com seu desempenho e indiretamente com a educação da sociedade ou da comunidade local. Segundo Stiglitz, *et al.* (2009), o capital humano é resultado de investimentos na educação e na formação, assim como os recursos sociais disponíveis. Os efeitos do negligenciamento da dimensão humana na administração pública e privada são conhecidos e visíveis, como os correntes desarranjos marcados pela baixa educação e alto desemprego, comprometendo a capacidade empreendedora e a baixa qualidade de vida da comunidade.

Nesse sentido, Stiglitz *et al.* (2009) notificam também que o trabalho remunerado, condição para a qualidade de vida, proporciona à população, renda e identidade, motivando-os à construção de relações sociais. Segundo esses autores, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) classifica como “trabalho descente” a utilização de indicadores capazes de avaliar a qualidade de vida dos funcionários. São elementos que contribuem para a formação e aprendizagem dos trabalhadores: sua segurança econômica e social e de suas famílias, possibilidades de combinar trabalho e vida familiar, chances e tratamentos iguais, oportunidade de trabalho, igualdade de gênero em termos de emprego e salário, acesso ao emprego de pessoas portadoras de necessidades especiais, estímulo às relações sociais e autonomia no trabalho. O trabalho descente entra em relação com a utilização de políticas organizacionais calcadas na utilização equilibrada entre desempenho econômico e social, buscando colaborar efetivamente na melhoria do emprego e da renda, preservando valores e crenças que fortaleçam a identidade.

Outro importante indicador para a qualidade de vida, a igualdade de gênero nos negócios, é relatada na Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o período de 1993 a 2001. Segundo Melo *et al.* (2003), a incorporação feminina entre empregadoras de atividades econômicas urbanas aumentou em 7%, passando de 19,1% em 1993 para 26,3% em 2001. Vale destacar que este aumento foi mais significativo nas microempresas de atividades terciárias, como comércio e serviços. A igualdade de gênero nos negócios, independentemente do setor em que se encontre a organização, é um direito das mulheres e, portanto, deve fazer parte de seu cerne, seja entre colaboradores,

empreendedores, fornecedores ou parceiros. O cultivo à diversidade, além de promover o exercício da justiça, é inclusivo e fornece formas e visões diferenciadas para empreender, valorizando ainda mais a gestão com vocação social.

O local de funcionamento dos micronegócios, seja na indústria, no comércio ou nos serviços, também contribui para a qualidade de vida, na medida em que permite revelar o grau de formalização dos negócios e seu provável nível de precariedade. Portanto, Melo *et al.* (2003) informam que os micronegócios industriais, ainda possuem uma concentração de 48% dos empreendimentos localizados nas próprias residências. Tal concentração de empreendimentos localizados no mesmo terreno de moradia é bastante significativa e pode indicar uma improvisação na localização dos empreendimentos em razão da falta de investimentos em infraestrutura necessários para melhor operar e empreender. Esse dado reflete a indisponibilidade de condições para a obtenção de um local próprio e adequado para a produção de bens, típicos dos empreendimentos liderados por empreendedores com algum grau de vulnerabilidade social.

As relações sociais e as normas relativas à confiança e à lealdade contribuem consideravelmente com o bem-estar das comunidades. Para se ter uma ideia, a conquista de um emprego se dá muitas vezes menos em função da competência, e sim do tipo de relação de confiança e lealdade estabelecidas entre empregador e empregado (MELO *et al.*, 2003). Mesmo dentro das organizações, procura-se criar a ideia de se “vestir a camisa da empresa”, o que significa apropriar-se de sua cultura organizacional. Dessa forma, os funcionários conhecerão os valores da organização e criarão relações de cooperação e competição para atingirem seus objetivos individuais e coletivos. O estabelecimento de relações, via de regra, aumenta a possibilidade de ascensão dentro da organização. No caso dos empreendimentos incubados não é diferente, as parcerias entre empreendedores são construídas baseadas em respeito, confiança e solidariedade, proporcionando ajuda mútua entre as partes. Essa relação de cooperação em alguns casos pode evoluir para uma rede de relacionamentos, ainda que informal, beneficiando seus membros de maneira mais equânime.

Um dos propósitos das incubadoras é prover, aos representantes de suas empresas incubadas, conhecimentos de gestão que os empoderem para administrar seus negócios. Assim, o capital social tanto de incubadoras quanto de empresas residentes contribuirá para o atingimento do objetivo de ambos. As empresas residentes querem melhorar suas *performances*, sendo mais saudáveis e lucrativas, enquanto as incubadoras buscam oferecer um leque de serviços para que as empresas tenham o atingimento de seus

objetivos facilitado. Uma gestão que priorize o compartilhamento do conhecimento entre empreendimentos incubados, fomentando a criatividade e a inovação, contribuirá sobremaneira para esses fins. Esse episódio fortalece as relações, preserva a integridade institucional e melhora a expectativa de vida das empresas, gerando bem-estar aos empreendedores e suas famílias.

As incubadoras em geral e as sociais em especial, que levarem em conta os indicadores econômicos associados aos indicadores de bem-estar social para medir seu desempenho e das empresas residentes estarão efetivamente avaliando o desenvolvimento de seus negócios, não exclusivamente sob a ótica do mercado, e sim sob um ponto de vista mais humano, em razão de se considerar indicadores que permitam avaliar a existência de seu nível de educação, cultura etc. Porém, o bem-estar precisa ser para todos, sem preconceito ou discriminação de gênero, raça ou posição social.

1.5 Desenvolvimento e etnia

A característica de exclusão do processo de desenvolvimento não se deu apenas no âmbito das questões socioeconômicas. O desenvolvimento foi articulado de maneira a manter os afrodescendentes fora desse processo, a margem dos possíveis benefícios que se acreditava alcançar. O nível de desigualdade existente entre brancos e não brancos é fruto do modelo de crescimento adotado, tendo em vista ter sido articulado para alcançar exatamente esse fim. Logo, é possível observar que o crescimento econômico tem cor e essa cor é branca. Por esse e outros motivos, a maioria dos não brancos se encontra na base da pirâmide socioeconômica, desprovidos de oportunidades que lhes permitam cuidar do que é básico para se viver com dignidade, como acesso a recursos necessários para a obtenção de um padrão de vida decente, adquirir conhecimento, ingresso ao mercado de trabalho em igualdade de condições, além de uma vida longa e saudável.

Assim, Paixão (2008) observa que os movimentos sociais preocupados com a distribuição de renda devem reconhecer a existência do racismo nas relações sociais do mundo contemporâneo e suas nefastas consequências. A efetividade desses movimentos depende fundamentalmente dessa tomada de consciência. Observe-se a partir das análises abaixo, o quão desfavorável é a condição dos afrodescendentes na sociedade, sugerindo a necessidade de tratamento e transformação dessa indesejável realidade.

Os afrodescendentes, em sua grande maioria, carecem de estudos específicos que os permitam empreender de maneira efetiva e consistente, prejudicando seu pleno desenvolvimento. Porém, isso não se dá por acaso, considerando que há muito tempo as políticas governamentais foram elaboradas priorizando o branco independentemente de sua nacionalidade como pode ser notado no argumento de Moura (*apud* Monteiro, 2001) ao afirmar que em 1980 observava-se a mesma situação de 1893, no que concerne a fraca participação do negro na população economicamente ativa. Em 1980 havia apenas 0.4% dos negros na qualidade de empregador, reflexo de uma estratégia eficaz de imobilismo social e ocupacional. Os imigrantes de 1893 estavam em uma posição melhor do que os negros brasileiros se encontravam em 1980. Isso mostra o quanto a cor da pele tem feito a diferença quando o assunto é ascensão social.

Tal fenômeno é fruto de uma sociedade competitiva, criada para fortalecer um sistema econômico essencialmente branco, que acaba por acarretar a fraca presença de negros empreendedores no mercado de trabalho. Fato esse frequentemente propagado como incapacidade e ausência de perfil para empreender, que não só os brancos, como os não brancos, foram levados a assumir essa premissa como verdadeira e inquestionável. O afrodescendente, conforme destaca Monteiro (2001), tem sido alijado em cada etapa de sua vida social e profissional, dos bens materiais e simbólicos e de tudo que as elites julgassem que eles não seriam merecedores, contribuindo com a baixa autoestima por meio da difusão de estereótipos sociais e culturais, seja através dos meios de comunicação, das relações interpessoais, dos livros didáticos, ou das piadas racistas.

Nesse sentido, se justifica plenamente a desvalorização histórica da identidade cultural afro-brasileira, não só por brancos quanto pelos próprios afrodescendentes, que têm como referência a cultura da raça branca, a cultura na qual ele não se vê, que despreza seu saber-fazer, sua religião, sua tez e seus traços fisionômicos. A consequência é a perda de sua identidade e a alienação, que, entre outros fatores, corroboram para a exclusão social. Por outro lado, o incremento das desigualdades tem forçado as minorias a lutar por seus direitos e conquistar espaços na sociedade, apesar das adversidades impostas pelo sistema.

Com a conscientização de alguns, tanto brancos quanto afrodescendentes, tem-se elaborado projetos sociais que permitam a esses afrodescendentes refletirem sobre sua realidade e seu papel enquanto cidadão e como agente protagonista de sua história, proporcionando melhores condições de vida ao indivíduo, à família e à sociedade. Assim, o movimento dos afrodescendentes, mesmo na condição de pobres e

discriminados, tem se dado sempre no sentido de enfrentamento das dificuldades, agora mais do que nunca, pela via da educação, da capacitação e do empreendedorismo, construindo seu próprio caminho com altivez e dignidade. Tais desigualdades são evidenciadas a seguir, por meio de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e estudos do professor Marcelo Paixão, dentre outros.

A fragilidade da situação socioeconômica da população brasileira ao final do século XX pode ser analisada por meio dos indicadores sociais divulgados pelo IBGE sobre a região sudeste, que evidenciam aspectos do mercado de trabalho retratando que 11,2% da população desta região está desocupada e, desta parcela, 13,5% representam pessoas de cor preta e parda entre 15 e 65 anos de idade e 14,1% são mulheres desta mesma faixa etária (IBGE, 1999).

Dados do IBGE, extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) (2009), mostram a média de anos de estudo e rendimento médio mensal de todos os trabalhos das pessoas de 10 ou mais anos de idade, ocupadas na semana de referência, com rendimento de trabalho, por cor ou raça e segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e as Regiões Metropolitanas. No Brasil a superioridade dos anos de estudos entre a população branca (9,2 anos) contra a preta (7,4 anos) e a parda (7,2 anos) é considerável. Quanto ao rendimento em todo o Brasil, são 3,2 salários mínimos da população branca contra 1,8 da preta e 1,8 da parda. Observe-se que a diferença na remuneração a favor da população branca é de quase o dobro sobre a negra e parda. No Rio de Janeiro, a média de anos de estudos da população branca (10,3 anos) é visivelmente superior a preta (7,8 anos) e a parda (8,6 anos). Com relação ao rendimento médio mensal a população branca possui 4,2 salários, número bem superior à preta (2,4) e a parda (2,3). Isto é, a população branca no Rio de Janeiro possui em média 30% a mais de anos de estudos e seu rendimento médio é quase o dobro da população preta e parda.

A PNAD (2009) revela ainda a razão entre o valor do rendimento/hora do trabalho principal que as pessoas de cor preta ou parda recebem, em relação ao valor recebido pelas pessoas de cor branca, por anos de estudo e segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e as Regiões Metropolitanas. No Brasil a razão da população branca é de 57,4% enquanto no Rio de Janeiro é de 60,5%. Isso significa dizer que o valor rendimento/hora no Brasil, por parte da população branca é 86% superior ao da população preta e parda e, no Rio de Janeiro, a diferença cai para 79%. Em ambos os casos, seja no Brasil ou no Rio de Janeiro, percebe-se uma grande diferença no

rendimento/hora com mesmo tempo de estudo, revelando profundas desigualdades exclusivamente em função da cor da pele.

Ao analisar a distribuição do rendimento mensal familiar *per capita* das pessoas de 10 ou mais anos de idade, com rendimento de trabalho, entre os 10% mais pobres e o 1% mais rico, em relação ao total de pessoas, por cor ou raça e segundo as Grandes Regiões, tem-se o seguinte: no Brasil, entre os 10% mais pobres, tem-se 25,4% da população branca 9,4% da preta e 64,8% da parda. Na região sudeste entre os 10% mais pobres, tem-se 35,4% da população branca, 13,7% da preta e 50,4% da parda. Quanto ao 1% mais rico, tem-se no Brasil 82,5% da população branca, 1,8% da preta e 14,2% da parda. (IBGE, PNAD, 2009) Observe-se que a concentração da pobreza está localizada na população parda com alguma presença da população branca, porém, quando o quesito é riqueza, a disparidade entre as raças aumenta consideravelmente, já que a grande maioria da raça branca é representada por apenas 1% da população. Segundo Paixão (2008, p.18), “a pobreza no Brasil tem cor e ela é negra. A maioria dos negros não é negra por que é pobre, mas sim é pobre ou mais pobre, justamente por ser negra”.

A pobreza entre os negros, ao contrário da pobreza entre não negros, tem como principal causa o preconceito e a discriminação racial e social, enquanto os demais grupos, também sofrem o preconceito social, mas não enfrentam o de cor ou raça (PAIXÃO, 2008). É fundamental que se tenha atenção especial e tratamento diferenciado para tratar as diferenças. Uma das formas de se perpetuar as injustiças é tratar as diferenças de maneira igual. Para evitar a continuidade das injustiças, as políticas de ação afirmativa vêm ganhando musculatura quando usadas como alternativas de inserção social, eliminando, segundo Santos H. (1999), desigualdades historicamente acumuladas, a fim de compensar perdas provocadas por atitudes discriminatórias provenientes de motivos raciais, étnicos e de gênero, dentre outros.

Ao analisar os indicadores da População Economicamente Ativa (PEA), que compreende o potencial de mão de obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, Paixão (2008) destaca que o trabalho por conta própria com diploma de ensino superior era, em 2006, cinco vezes mais provável entre os brancos (2%) do que entre os pretos e pardos (0,4%). Segundo o autor, um homem preto e pardo tinha uma probabilidade de viver com atividades de subsistência (2,5%) em uma proporção 1,78 vez superior a um branco igualmente ocupado (1,4%). Os dados revelam que a PEA ocupada branca em 2006, predominava nas modalidades

do emprego com carteira, dos trabalhadores por conta própria com ensino superior concluído e dos empregadores, enquanto a PEA preta e parda, predominava a modalidade de emprego sem carteira assinada, do emprego doméstico e do trabalho por conta própria sem ensino superior completo.

Esse dados confirmam a necessidade da adoção de políticas públicas objetivando minimizar, ou mesmo reverter, a situação em que se encontram as minorias. A discriminação de cor, aparência física e cultura de matriz africana, impõe aos pretos e pardos dificuldades emancipatórias, seja como cidadãos, ou como empreendedores, já que o acesso ao bem-estar, por meio da educação, trabalho e renda privilegia a população branca em detrimento da preta e parda. O resultado é o elevado índice de afrodescendentes localizados em extratos sociais com alto nível de vulnerabilidade e dificuldades de inserção social por meio de processos produtivos formais. O poder público tem demonstrado ser incapaz de reverter sozinho a situação a curto ou médio prazo, ficando para as organizações não governamentais (ONGs), lidar com a questão, desenvolvendo projetos em parceria com o governo e a iniciativa privada.

As incubadoras sociais possuem uma grande importância no que concerne a equidade étnica tanto entre os colaboradores quanto entre os empreendedores das empresas residentes, estabelecendo mecanismos de recrutamento, seleção e estabelecimento de relacionamento entre seus membros pautados no respeito, na igualdade e na convivência entre as raças. Dessa forma será possível contribuir com a melhoria da autoestima, bem-estar e desenvolvimento econômico e social de empreendedores afrodescendentes. Para que o bem-estar seja factível, não só no presente, mas que também faça parte das futuras gerações, há de se considerar seu grau de sustentabilidade. Essa é uma das formas bastante eficazes de se preservar as ações e, conseqüentemente, os benefícios a longo prazo.

1.6 Desenvolvimento e sustentabilidade

É preciso reconhecer que as conseqüências ecológicas do modo como a população utiliza os recursos do planeta estão associados ao padrão de relações entre os próprios seres humanos. É, de fato, insensato tentar desvincular os problemas do meio ambiente dos problemas do desenvolvimento, já que os primeiros são a simples expressão das falências de um determinado estilo de desenvolvimento. (GUIMARÃES, 2008, p.51)

Portanto, ao analisar o processo de desenvolvimento, deve-se levar em conta que este, ao definir um padrão de organização social, influencia as relações entre os indivíduos, implicando em hábitos de consumo que impactam a economia, a sociedade e os ecossistemas. Não há como as organizações se eximirem de suas responsabilidades, uma vez que, ao participarem da cadeia de valor, acabam por explorar os recursos naturais com a finalidade de produzir bens e serviços. São processos que acabam gerando dejetos, sejam em forma de gases tóxicos, líquidos ou sólidos, resultando em desequilíbrios para o meio ambiente, com consequências desastrosas para os indivíduos e seu *habitat*.

Como se sabe, o atual modelo de desenvolvimento tem afastado cada vez mais o produtor do consumidor, aumentando a necessidade de mais interações na comercialização de produtos e serviços, com maiores volumes de produção e dejetos, além de elevados gastos de energia. Ao desconsiderar características fundamentais dos ecossistemas, como a diversidade e a capacidade de regeneração, acaba-se impactando negativamente o meio ambiente. Conforme Guimarães (2008), esse fenômeno tem gerado consequências *tecnológicas*, quando empregam quantidades cada vez maiores de energia; consequências *ecológicas*, com a quebra das relações de subsistência local, com a acumulação de bens para outros fins que não a sobrevivência, além de sua obtenção ser efetuada cada vez mais distante da comunidade local. A globalização interfere no aumento de energia dos processos de produção, distribuição e consumo. Como não são energias limpas, provocam danos muitas vezes irreversíveis ao meio ambiente, impactando negativamente a qualidade de vida.

Guimarães (2008) continua, ao afirmar que a qualidade de vida de uma comunidade, ou sua sustentabilidade, não se refere exclusivamente às questões naturais, e sim à *rede de relações* estabelecida pelos componentes de um modelo de ocupação territorial, ou seja, são as inter-relações entre: a *população*, fazendo referência ao tamanho, composição e dinâmica demográfica; a *organização social*, por meio de padrões de produção e resolução de conflitos, e estratificação social; o *entorno*, com seu ambiente físico e construído, processos ambientais e recursos naturais; a *tecnologia*, com inovação, progresso técnico e uso de energia; e *aspirações sociais*, avaliando padrões de consumo, valores e cultura. Logo, a sustentabilidade está longe de ser vista sob um único ponto de vista, em virtude de sua característica multidimensional baseada em princípios fundadores que abarcam fundamentalmente a forma com que a sociedade se organiza em termos de relações de consumo. Só a partir de transformações profundas na forma

de consumo da sociedade, levando em conta perspectivas que permitam articular o econômico, o social e o ambiental é que será possível efetivamente minimizar grande parte dos problemas ambientais.

Assim, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) evidencia a relação entre qualidade de vida e sustentabilidade, ao definir que “desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades.” (ONU, 2003, p.10). Portanto, ações sustentáveis não devem ser “perecíveis”, são atitudes realizadas no presente que visam à manutenção da melhoria das condições de vida da população, pelo menos a médio e longo prazos.

Nesse sentido, a preocupação do desenvolvimento sustentável se dá a partir da exploração em demasia dos recursos disponíveis, provocando danos sociais e ambientais consideráveis. A ideia é tentar garantir um futuro sem risco para as novas gerações seja em razão de decisões políticas ou demandas por lucros exacerbados. Este último é o grande problema do atual desenvolvimento e precisa ser fortemente combatido por esgarçar o tecido social e colaborar com o crescimento das desigualdades. Conforme *Stiglitz et al.* (2009), as exigências sociais e ambientais levam a uma mesma conclusão: é preciso agir para que o mundo seja acolhedor para as novas gerações. A crise tem mostrado que as evoluções precedentes tem sido insustentáveis, revelando as lacunas e dificuldades que caracterizam os indicadores de riqueza e patrimônio.

O processo de desenvolvimento deve ser implementado tendo sempre o ser humano como elemento principal da engrenagem, o que nos leva a perceber a necessidade de se ter uma visão mais ampla, uma nova ética do desenvolvimento, onde o progresso seja subordinado às leis dos sistemas naturais, ao respeito à dignidade humana e à melhoria da qualidade de vida. Logo o desenvolvimento precisa ser:

Ambientalmente sustentável no acesso e no uso dos recursos naturais e na preservação da biodiversidade; *socialmente* sustentável na redução da pobreza e das desigualdades sociais e promotor da justiça e da equidade; *culturalmente* sustentável na conservação do sistema de valores, práticas e símbolos de identidade que, apesar de sua evolução a sua reatualização permanente, determinam a integração nacional através dos tempos; *politicamente* sustentável ao aprofundar a democracia e garantir o acesso e a participação de todos nas decisões de ordem pública. (GUIMARÃES, 2008, p.55)

Esse ponto de vista está focado em um paradigma de desenvolvimento que o condiciona ao estabelecimento de prioridades ambientais claras, atrelando-as ao processo de

crescimento econômico, caso contrário, este passa a ser um fator intrínseco de insustentabilidade. Não é plausível pensar em desenvolvimento sem sustentabilidade uma vez que a mesma está fortemente articulada à preservação da integridade dos processos naturais. Sem esses recursos, a vida fica comprometida, logo não faz sentido associar desenvolvimento à degradação dos recursos naturais, tentativa recorrente do sistema para evitar o questionamento de seu modelo.

A sustentabilidade também deve levar em conta sua dimensão social e cultural, considerando além da biodiversidade, a sociodiversidade, que, segundo Guimarães (2008), compreende o fomento às políticas públicas relativas a bens e serviços e a universalização de políticas globais de educação, saúde, habitação e seguridade social. Para o autor, os critérios de igualdade de gênero – bem-estar e incorporação da mulher no mercado e na política; manutenção dos sistemas de valores, práticas e símbolos de identidade; promoção dos direitos das minorias; e autonomia territorial são elementos fundamentais da sustentabilidade. Assim, suas várias dimensões sugerem tratá-la em termos de grau de sustentabilidade. Dessa forma, o mais relevante seria identificar o grau em que tais dimensões são abordadas e com que intensidade, eliminando a dicotomia sustentável e não sustentável, muito comum no jargão de empresas e governo.

Nessa perspectiva, ao abordar a sustentabilidade em sua dimensão ecológica, deve-se observar a capacidade dos ecossistemas de resistir às intervenções externas e se recompor das agressões sofridas. O grande desafio, segundo Guimarães (2008), é assegurar, no caso de recursos naturais renováveis, uma equivalência entre taxas de uso e taxas de recomposição e, para os recursos não renováveis, equivalência entre as taxas de uso e de substituição do recurso no processo produtivo, considerando seu tempo de esgotamento. São princípios de sustentabilidade que levam à indústria limpa, por priorizar o uso de fontes renováveis, a conservação de energia, taxas de recomposição para os recursos naturais e taxas de regeneração para os ecossistemas.

Nesse sentido, Martins (2008) corrobora com a questão e complementa que o processo de reestruturação, que se dá por meio de uma reconstrução ecológica da sociedade industrial, deve contemplar processos industriais que evitem a geração de substâncias tóxicas ou de difícil degradação, seja no processo produtivo ou no consumo. É uma visão da gestão de processos sob uma orientação que evite, sobretudo, o excesso de produção de dejetos e desperdícios. Como esclarece o autor: deve-se procurar utilizar como matéria-prima, resíduos de outros processos produtivos, seguindo os princípios e

as políticas eco-industriais, tais como: evitar; reutilizar; reciclar; eliminar, bem como estabelecer uma visão estratégica e promover mudanças na estrutura.

Em uma economia dita sustentável, a permanência de empresas no mercado está condicionada ao desenvolvimento de produtos que tenham componentes sustentáveis, assim, as necessidades devem estar subordinadas à sustentabilidade. O governo não só pode como deve fazer sua parte na medida em que toma consciência e contribui com a produção eco-industrial, valorizando práticas sustentáveis como a utilização de fontes renováveis. Portanto, segundo Martins (2008) deve-se desestimular a utilização de fontes de energia nocivas como, por exemplo, o óleo e o carvão, além de promover e autorizar produtos e processos que não gerem impactos ambientais. Contudo, apesar da importância, tal atitude não é suficiente e, portanto, o poder público deve promover programas de treinamento capazes de educar os empreendedores, visando superar dificuldades de acesso à informação, comum nas pequenas e microempresas por não disporem de capital para esse tipo de atividade.

Um governo pautado em princípios sustentáveis, poderá utilizar mecanismos mercadológicos que gerem impactos positivos na indústria como destaca Martins (2008), estabelecendo impostos e taxas elevadas para processos que não estejam em consonância com a preservação, bem como estímulos às pesquisas em tecnologias alternativas. Dessa forma, teríamos produtos com preços mais elevados, em função do descaso dado na relação entre extração da matéria-prima, tipo de energia utilizada, distribuição, ou seja, sua relação com os recursos naturais e seus impactos no processo de produção. A dinâmica se traduz em quanto mais se estiver em conformidade com o equilíbrio ambiental, mais subsídios seriam ofertados pelo governo, implicando em produtos mais baratos que vão por sua vez estimular a cadeia produtiva sustentável, aumentando as oportunidades e conseqüentemente o emprego. Isso posto, pode-se apreender que a conservação ambiental pode ser um grande aliado na construção de postos de trabalho, minimizando o desemprego.

Assim, um projeto de sociedade sustentável pode dispor de instrumentos de indução dos processos de transformação da sociedade, mudando comportamentos, conscientizando a população sobre as leis de mercado e mudanças produtivas. Merico (2008) informa que a adoção de atividades práticas de educação ambiental em parques naturais ou no meio urbano, como a gestão ambiental nas escolas, pode contribuir com a formação de indivíduos e sociedades mais conscientes. As conseqüências são pessoas mais sensíveis às questões ambientais, sendo capazes de perceber a real importância de práticas

inadequadas ao ambiente em seu dia a dia. Essa consciência poderá refletir-se na maneira de se empreender, fomentando a criação de empresas mais sustentáveis.

Entre algumas atividades práticas ambientais, é possível destacar, segundo Merico (2008) a certificação ambiental, programas de parcerias e coleta seletiva. Para o autor, os programas de certificação devem ser voltados também para o comércio, prestação de serviços, pequenas indústrias e agricultura orgânica. Dessa maneira, será possível estimular as organizações a estabelecer processos menos predatórios, incitando e fortalecendo o princípio de se realizar negócios com parceiros que adotem as mesmas práticas, criando-se a cultura organizacional sustentável. Já os municípios, ainda segundo o autor, podem realizar parcerias com outras instituições, visando promover junto aos consumidores, novas formas de produção. Tais parcerias se dão em função da identidade e do sentimento de pertencimento ao grupo, onde, por meio da cooperação, é possível trocar informações e experiências. No entanto, o mais relevante não é cooperar e sim o propósito da cooperação que deverá estar em consonância com as práticas de preservação. O Merico (2008) continua ao afirmar que a coleta seletiva de resíduos domiciliares ou resíduos especiais, como pilhas e baterias são excelentes meios de promover a consciência ambiental nas comunidades. Observe-se que as práticas sustentáveis devem ser estimuladas de maneira bastante ampla pelo poder público, criando condições favoráveis para que pessoas e organizações tomem consciência e sejam beneficiadas por atitudes pro meio ambiente.

O tratamento dado ao desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico tem sem dúvida, grandes consequências ambientais, levando a se questionar como administrar um mundo finito com crescimento infinito. Para se ter uma ideia, se todos os cidadãos do mundo consumissem o equivalente aos norte-americanos, precisaríamos de mais de um planeta para resistir a essa onda de consumo. Latouche (2009) ilustra essa questão quando informa que a “pegada” ecológica, que relaciona a extração da natureza com a capacidade de regeneração da biosfera, de nosso atual meio de vida é completamente insustentável. O espaço bioprodutivo da humanidade, que considera a necessidade de materiais e de energia associados ao impacto do *habitat*, calculado pelo World Wildlife Fund (W.W.F.) conclui que o espaço bioprodutivo da humanidade é de 1,8 hectares por pessoa, enquanto nos Estados Unidos é de 9,6 hectares e na Europa, o índice é de 4,5 hectares por pessoa. Logo, um modelo de desenvolvimento essencialmente econômico tende a ser predatório em razão do elevado nível de consumo exigido pelo sistema, para que este continue funcionando.

Dessa maneira, explica Manzini (2008), a política social voltada para a sustentabilidade propõe o oposto da ideologia do crescimento: a conservação e a regeneração do meio ambiente. Significa quebrar com a tendência dominante em termos de estilo de vida, produção e consumo, e experimentar uma nova maneira de organização social e produtiva, onde as organizações possam desenvolver seus processos sob regulações tais, que sua participação, ao contrário do modelo vigente, traga benefícios sociais e ambientais de maneira mais equânime. A partir da reflexão do que se considera atualmente desenvolvimento e de suas implicações em várias áreas, tais como a ciência, as desigualdades socioeconômicas, o bem-estar, a etnia e a sustentabilidade, como destaca este trabalho, é possível entender melhor sua complexidade e abrangência, bem como diagnosticar o motivo das práticas empresariais seguirem um padrão universalizado, excludente e depredador.

Qualquer proposição de mudança de processos que não leve em conta essa realidade, estará fazendo mais do mesmo, não representando uma real transformação e portanto não contribuindo de maneira significativa para melhorias nas condições de vida da população ou comunidade. Assim, surgiram as teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e Desenvolvimento Local, como meios alternativos para se enfrentar os problemas advindos da ideologia da economia de mercado, partindo do princípio de que o desenvolvimento deve estar condicionado, necessariamente, a contextos sociais que valorizem as crenças e culturas comunitárias. Esse ponto de vista muda completamente a forma de organização da sociedade e da produção, deslocando o centro de gravidade da gestão das organizações, ora voltada à competição excessiva e produção em escala, para uma gestão que valoriza a cooperação, a baixa produção, o baixo consumo de bens e serviços e o baixo consumo de energia. Esse assunto será abordado a seguir no Capítulo 2 desse trabalho.

CAPÍTULO 2: TEORIAS DOS SÍTIOS SIMBÓLICOS DE PERTENCIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

O propósito deste capítulo é estimular a reflexão sobre a importância das teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local como alternativa para o atual modelo de desenvolvimento, bem como identificar as peculiaridades constantes nas referidas teorias que deem suporte ao objeto de pesquisa. A ideia é propor algumas considerações referentes às teorias supracitadas que permitam aos gestores mudar alguns paradigmas na administração de processos. Para isso, faz-se necessário primeiramente contextualizá-las e, posteriormente, identificar alguns princípios norteadores, ora denominados de construtos teóricos, que sirvam de parâmetros para representar suas principais características. São elementos de pesquisa que devem refletir a base conceitual de tal proposição.

Observe que não se pretende criar uma fórmula ou modelo rígido de gestão, e sim sugerir alguns elementos que, ao fazerem parte da gestão das organizações, poderão contribuir não só com novas possibilidades de análise, como proporcionar às organizações: crescimento econômico, relações sociais mais orgânicas e consciência ambiental.

Dentre as teorias a serem analisadas, a teoria dos sítios simbólicos de pertencimento foi criada pelo Professor Doutor Hassan Zaoual, economista social, que tem contribuído ao longo de três décadas com uma vasta produção acadêmica, tanto no desenvolvimento de pesquisas, quanto na publicação de livros e artigos, conforme o apêndice I. O assunto também tem sido abordado por outros autores, destacando Henry Panhuys, que se dedicou a elaboração de análises que permitissem uma melhor compreensão do tema além de autores como Bernard Pequeur, Serge Latouche, Bernard Vachon, Milton Santos, Lasdislau Dowbor e Pochman, dentre outros. Estes se dedicaram ao estudo e aplicação da denominada teoria do Desenvolvimento Local. Ambas as teorias, tanto a dos Sítios quanto a de Desenvolvimento Local possuem em comum a crença de que o atual modelo de desenvolvimento não dá conta das necessidades sociais e ambientais e de que é premente a necessidade de implementação de um modelo de produção alternativo que valorize fundamentalmente a cultura local e seu saber social acumulado como condição para se atingir um desenvolvimento que seja mais inclusivo, preserve os vínculos estabelecidos por meio de relações sociais sem a degradação dos recursos naturais. Portanto, uma gestão de processos com características mais sustentáveis.

2.1 Sítios Simbólicos de Pertencimento

O pensamento dos sítios associa os mundos simbólicos e morais dos homens e suas práticas cotidianas... Na abordagem dos sítios, o “espaço pensado” deve corresponder ao espaço em que os homens acreditam e vivem... É uma maneira de repensar os “lugares” em sua especificidade, levando em conta os sistemas de representação dos atores. (ZAOUAL, 2006a, p.31)

É possível perceber na abordagem do autor que o próprio não relaciona o sítio a áreas geográficas. Estas podem ser uma possibilidade e não uma exclusividade. A sensação de se sentir pertencente a um modo de organização social pode ser em função dos aspectos simbólicos de um espaço físico, o que é bastante comum, mas não exclusivamente em função desse aspecto, como conceitua Zaoual. (2006a) Os sítios não são espaços físicos e vazios de sentido, cada sítio é uma entidade imaterial dotada de experiências passadas, com seus mitos e ritos, ou seja, implica em um saber social acumulado. Enfim, os atores operam no saber-fazer, com técnicas e atitudes próprias ao contexto, impossibilitando a aplicação de ideias generalistas em situações particulares, devido à dinâmica contínua dos sítios com suas construções e desconstruções. Segundo o autor, é uma mudança de visão do *homo oeconomicus* para o *homo situs*, onde este percebe a impossibilidade de separação entre as regularidades econômicas e os contextos humanos, por levar em conta sua historicidade, cultura e experiências vividas. Nessa perspectiva, como os sítios são aspectos simbólicos de pertencimento, é possível identificá-los em qualquer grupo social. Por essa razão o trabalho parte do princípio de que a comunidade empreendedora, formada nas incubadoras por seus representantes de empresas residentes, forma um sítio simbólico de pertencimento, tendo em vista terem os mesmos perfis sociais e propósitos semelhantes, além de estarem representados por suas culturas e saberes. Nas incubadoras sociais, onde os empreendedores possuem intensas vulnerabilidades, a identificação e o respeito à presença desses aspectos é ainda mais relevante em virtude das inúmeras possibilidades de empoderamento desses empreendimentos e transformação da realidade vivida por seus representantes. Nesse caso, a transformação social é bem mais aguda revelando seu grau de importância. Assim, sob o ponto de vista da comunidade empreendedora como sítio simbólico, é de extrema importância conhecer tanto a gênese quanto a dinâmica da teoria dos Sítios. Hassan Zaoual e Henry Panhuys são os autores que têm abordado mais claramente esse tema. Panhuys (2006) colabora com a questão ao tecer uma abordagem sob a ótica da historicidade e da amplitude, afirmando que a metodologia dos Sítios Simbólicos de

Pertencimento é fruto de estudos organizados pela Rede Sul-Norte: Culturas e Desenvolvimento desde sua criação em 1987. Logo, são vinte e cinco anos observando o rico universo das relações sociais e suas imbricações. O autor continua, ao informar que o resultado desse estudo é a consolidação da teoria dos Sítios, com caráter teórico-prático de experiências e ações desenvolvidas em campos variados e, em diferentes contextos, por profissionais, organizações e movimentos sociais de naturezas diversas. São compilações críticas e transdisciplinares, sendo o texto fundador do método, do professor Zaoual, publicado no número 10/11 da revista da *Rede Culturas & Desenvolvimento* (PANHUYS, 2006). Texto esse dedicado especialmente a análise cultural das práticas locais.

Assim, a teoria dos Sítios é proposta por Zaoual (2006a) como uma filosofia de substituição radical da noção de eficácia, característica da concepção dominante de desenvolvimento, pela noção de organização social, como condição para o desenvolvimento local de atores situados. Evidencia-se assim, uma proposição relacional onde a técnica e a ciência devam estar a serviço dos valores de uso e não tão somente às formas mais eficazes de acumulação de bens. O autor conceitua o sítio simbólico de pertencimento como uma identidade imaterial que condiciona comportamentos individuais e coletivos, sejam ritos, mitos e sítios, orientados pela socialização e transmissão de valores típicos do sítio considerado. Um espaço de crenças que se caracteriza pela identidade dinâmica do sítio e de suas organizações, revelando a diversidade como fruto da miscigenação.

O princípio da diversidade está relacionado à singularidade de cada sítio, em razão de suas características únicas, onde cada realidade é específica e, portanto, deve ter um tratamento diferenciado. Zaoual (2006a) enfatiza o princípio dos “Cs”, que são a ligação orgânica das crenças, do conhecimento e do comportamento, destacando que sua administração só poderá ser feita de maneira integrada. O autor prossegue, afirmando que sítio é sinônimo de convergência comportamental, uma maneira de organizar a confiança, a coesão e a construção de redes. Nota-se, portanto, que conhecimento, diversidade, crenças e valores pertencentes à comunidade, seja ela empreendedora ou não, são características de grande relevância para a teoria dos Sítios.

Os estudos destacam também a proximidade situada, uma característica importante que diz respeito à relação de proximidade por meio de vínculos de pertencimento. Isto é, a proximidade nada tem a ver com a distância física, e sim com os valores comuns à comunidade. Quanto mais fortes, maior é a importância para cada indivíduo, gerando

uma identidade social. Segundo Zaoual (2006a) a distância não mede a proximidade nem a intimidade. A visão reducionista da proximidade não garante cooperação, reconhecimento, nem conhecimento. Portanto, é possível estar longe fisicamente de alguém e ao mesmo tempo ter laços de proximidade devido aos vínculos estabelecidos. Logo, é o sentimento de pertencimento, que determina ou não a proximidade.

Nesse sentido, vale destacar a presença da relação de proximidade existente nas economias informais, elementos integradores dos sítios, que conforme Zaoual (2006a) necessitam de uma base territorial e de mecanismos de coordenação, tais como identidade, cidadania, ética, cultura, pertencimento, crenças, redes, cooperação entre territórios e empresas, com atores não econômicos, parceiros etc. As organizações consideradas informais possuem uma *performance* que, segundo o autor, ao contrário das organizações formais, articula a cultura dos atores, o econômico e o social, além de políticas que contemplam projetos e dinâmicas econômicas que se proliferam de forma enraizada nos contextos sociais. A criatividade local e as contribuições externas são características dessas organizações, que acabam demonstrando uma incontestável *performance* econômica e social.

Observa-se que os indivíduos estão em constante interação com o seu meio, logo a dinâmica de suas culturas os moldam e são moldadas por estas próprias interações. É fundamental perceber a impossibilidade de se analisar os sítios sem levar em conta a mutação dos átomos sociais, constituídos por indivíduos, organizações etc. Nessa perspectiva, Zaoual aborda a abrangência dos sítios informando que:

A noção de sítio pode abranger muitas realidades empíricas. Estas podem ser microscópicas (grupo humano, comunidade étnica, comunidade de fato, empresa, ONG, ou organização qualquer) ou macroscópica (sociedade, país, civilização...). O que é essencial do ponto de vista da metodologia dos sítios simbólicos (valores e sistemas de motivação) como também os modelos de conhecimento e de ação deles decorrentes no mundo factual (ZAOUAL, 2006a, p.407)

Portanto, é evidente a razoabilidade do objeto de pesquisa em buscar relacionar os sítios simbólicos de pertencimento às formas de gestão das organizações, já que a própria teoria considera o sítio sob diferentes amplitudes. A análise microscópica do sítio ganha relevância nessa investigação na medida em que focaliza no âmbito das incubadoras de negócios e empresas residentes, revelando sítios simbólicos típicos da comunidade empreendedora.

Panhuy (2006), se refere à presença de uma abordagem pluridisciplinar, multicultural, autocrítica e, sobretudo prudente, quando o assunto é sítio simbólico. Assim, os sítios simbólicos estão circunscritos no que Zaoual (2006a, p.33) denominou de “caixa preta”, que é o universo das crenças e das divindades, de “caixa conceitual”, que se refere ao universo da reflexão e dos conceitos, e de “caixa de ferramentas”, que trata do universo da ação, dos instrumentos e dos procedimentos.

Assim, Zaoual (2006a) afirma que ignorar as caixas pretas, dimensões invisíveis que correspondem aos mitos, valores e culturas das práticas dos atores, implica em tornar inoperantes as caixas conceituais da ciência social. Isto porque, segundo o autor, o teórico social não trabalha no vazio, logo se torna condição *sine qua non* considerar a cultura do lugar e suas especificidades. Panhuy (2006) também faz menção ao funcionamento e ao método dos sítios, ao destacar primeiramente a necessidade da inter-relação entre as supostas “caixas” no que diz respeito à transição entre os universos das crenças, da reflexão e da ação. Isto significa considerar os reais mecanismos de metamorfose dos sítios. Em seguida, descrever e analisar os sítios de maneira objetiva e, posteriormente, a elaboração de estratégias de acompanhamento, o que significa observar as possíveis mudanças, criações, decomposições e recomposições dos sítios.

Neste sentido, Zaoual aborda o sítio na perspectiva da relação do indivíduo com a coletividade, destacando suas crenças e seus modelos simbólicos.

Um sítio como concepção do mundo é redutível aos comportamentos individuais de seus membros, mas que podem ser compreendidos em profundidade somente na perspectiva da identidade coletiva do sítio... O conhecimento de seu programa de leitura do real (crenças e modelo simbólico) permite o das entidades (indivíduos, famílias...) que tendem a reproduzi-lo... Um sítio é assim uma comunidade de comunicação de um sentido compartilhado... a desconfiança destrói as relações interindividuais... A confiança é então o grande capital dos sistemas sociais. Neste sentido, a coerência da organização prática de um sítio encontra seu fundamento fora dela própria, na ética do sítio.(ZAOUAL, 2006a, p. 410)

Assim, os saberes individuais são compartilhados, solidificam-se e passam a ser referência no comportamento a ponto de haver uma identificação comum a todos. Essa identidade é o elo de coesão da coletividade, que se fortalece por meio de relações de confiança e solidariedade de seus membros. A tônica dos sítios, segundo Zaoual (2006a, 2003), é o respeito à diferença, à diversidade, ao conhecimento do outro e à riqueza do cotidiano. O sítio representa a experiência acumulada, suas crenças, saberes, regras de sociabilidade e compromissos comunitários.

Há outras visões semelhantes à teoria dos Sítios, como a do desenvolvimento situado, apresentada por Tunes ao revelar que:

O desenvolvimento situado não é um modelo conceitual. Ele somente existe quando é um fato concreto. Não é algo que se busca, mas que acontece. Não traz nenhuma promessa de um futuro grandioso, não é possível conceber para onde nos levará. Não cria hierarquias ou classificações entre povos e culturas. Não permite a opressão dos sistemas totalitários e totalizantes. Traz, somente, a possibilidade da realização plena da humanidade, pela preservação da alteridade e da liberdade, e por tornar possível o exercício da criatividade (TUNES, 2005, p. 182).

Tanto Zaoual quanto Tunes fazem menção ao caráter humano e solidário, seja da teoria dos Sítios, do desenvolvimento situado, ou mesmo da teoria do Desenvolvimento Local que será abordada neste trabalho posteriormente. Tais teorias são apresentadas como uma possibilidade concreta e natural, que emerge da própria comunidade. Uma reação endógena que busca resistir e impedir, segundo Vachon (1993), tanto a tomada de decisão de maneira extrínseca quanto a ausência da participação dos atores locais. Com isso, identifica-se claramente as manifestações de vontade, de capacidade empreendedora e de construção de seu próprio bem-estar. A partir do contato direto entre os atores e o problema, evita-se que os problemas econômicos e sociais, analisados a distância, sejam muitas vezes soluções que não contribuam com o exercício das relações pessoais, familiares e sociais, implicando em soluções completamente descontextualizadas.

Zaoual (2006a) endossa tal argumento ao afirmar que a endogenia é condição para a existência do desenvolvimento, na medida em que o respeito e o fomento a participação local significam considerar aspectos simbólicos representativos da comunidade em termos de crenças, valores e cultura, denominados pelo próprio autor de Teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento. Portanto, a partir do argumento que sustenta a teoria dos Sítios, é possível perceber a importância de se levar em conta suas crenças e valores, sua identidade gerada no sítio e a diversidade formada pelo dinamismo provocado pela variedade de interações da coletividade. Tais particularidades funcionam como se fossem uma base de sustentação da teoria. Sem uma boa análise da identidade do sítio e de sua diversidade, sua compreensão fica bastante prejudicada, impedindo qualquer tentativa mais acurada de intervenção.

Portanto, as organizações em geral e as incubadoras em particular possuem uma grande oportunidade de associar a teoria dos Sítios à gestão de seus processos, analisando os sítios simbólicos como fruto dos vínculos estabelecidos na comunidade empreendedora.

Os aspectos simbólicos, como crenças e valores refletem-se na forma de gestão dos empreendimentos por parte dos empreendedores. Tais valores são provenientes de seu saber social, adquirido nas relações travadas no seio da comunidade e inseridas em seu comportamento empresarial. Assim, ao contrário do que muitas organizações ou incubadoras fazem ao descaracterizar a identidade e a cultura empreendedora, e substituí-las por um padrão de gestão baseado em um enquadramento único para todos, o bom senso da teoria dos Sítios preza pela diversidade empreendedora, como forma de melhorar a gestão de processos, buscando adequar-se aos valores da comunidade empreendedora e não o contrário. Portanto, existe uma relação com o desenvolvimento local, uma vez que esse movimento de adequação nada mais é do que potencializar a endogenia da comunidade, um dos princípios fundamentais do desenvolvimento local, assunto que será exposto a seguir, na tentativa de melhorar a compreensão de suas imbricações com a teoria dos Sítios.

2.2 Desenvolvimento Local

A dificuldade do Estado na formulação de políticas consistentes que levassem ao desenvolvimento nacional sem os graves problemas colaterais do conhecido desenvolvimento como o imobilismo econômico, fez surgir como meios alternativos, por volta da década de 1990, propostas relativas ao desenvolvimento local. Segundo Ribeiro (2005), a discussão sobre desenvolvimento local, passou a conquistar espaço e substituir o discurso hegemônico sobre países com alta taxa de crescimento econômico, considerados sinônimos de desenvolvimento econômico extensivo, inclusivo e homogeneizador.

Nesse sentido, a valorização do nível local se deu no bojo de amplas mudanças nas formas de organização política, a partir do aparecimento de redes sociais, beneficiando a articulação entre atores locais (SCHERER-WARREN, 1987). Tais alternativas se fortalecem, por meio da crise do estado do bem-estar, o esvaziamento do modelo fordista de produção, frente à nova produção em rede e aos diversos enfoques da crise do mundo do trabalho que são socioculturais e de natureza política (LIMA, 2004).

Nas últimas décadas, houve um crescimento da recusa por modelos de desenvolvimento que desconhecem as realidades locais, desconsiderando as relações dialogais e o saber-fazer como condição para o enraizamento do conhecimento. São modelos dominantes de desenvolvimento que, conforme Ribeiro (2005), ao contrário do que se esperava, destruíram saberes e exauriram recursos naturais. Modelos econômicos que têm sua crítica apoiada na aceitação de formas locais de vida e, de menor escala, no uso mais cuidadoso dos recursos, da diversidade cultural e da inclusão de atores populares. Portanto, a dinâmica imposta aos lugares impede qualquer tentativa de imobilização de instrumentos padronizados de investigação. A inter-relação travada no bojo da comunidade produz um elenco de demandas variadas, devido o lugar ser, como afirma Santos M. (1999 p. 258), “um cotidiano compartilhado entre as mais diversas pessoas, firmas e instituições – cooperação e conflito são a base da vida em comum. Porque cada qual exerce uma ação própria, a vida social se individualiza...”. Sob o ponto de vista territorial, Panhuys (2006) afirma que as culturas locais são frutos de muitas causas. O modelo de desenvolvimento transposto no Sul é incrivelmente uma das causas da volta às crenças, espiritualidades, afetos, identidades, valores, saberes empíricos e relações sociais, dentre outros.

Na relação global *versus* local, é fundamental pensar os problemas globais a partir de iniciativas locais, já que o global é frequentemente gerado por meio de interações locais. Sem as operações locais, o global perde efeito e, conseqüentemente, importância. Por essa razão, aumentam as iniciativas focalizadas no desenvolvimento do país a partir do local. Segundo Dowbor *et al.* (2008), é no cotidiano de mais de cinco mil municípios brasileiro, onde se travam as relações sociais para diferentes propósitos. Alguns problemas globais, são resolvidos com soluções locais, que envolvem os processos decisórios, o acesso aos recursos, a organização da participação, as políticas de reequilíbrio social, a gestão intermunicipal, dentre outros.

Portanto, é bastante razoável a proposição de redução dos entraves da racionalidade econômica a partir do desenvolvimento local, tendo em vista que as crenças e valores comunitários variarem de sítio para sítio, ensejando demandas diferentes para cada sítio, inviabilizando a produção em massa, com perda de espaço e relevância, diminuindo consideravelmente seus danos.

Conforme De Paula (2003, p.4), “O protagonismo local é o fenômeno pelo qual os agentes locais se reconhecem como sujeitos do seu próprio destino”. Está evidente no argumento de De Paula, o sentimento de pertencimento abordado por Zaoual, (2002, 2003, 2006a) onde os vínculos estabelecidos entre os atores em cada território solidificam a relação na medida em que descobrem, reconhecem e valorizam seus ativos locais. Assim, Silveira (2008) destaca que o caráter dinâmico do local, impele a população a ser um sujeito ativo no processo, construindo o território a partir do reconhecimento de suas identidades. A ênfase no protagonismo local é sinônimo de baixa produção e menos degradação, reafirmando características essenciais de processos sustentáveis de desenvolvimento.

A fim de ilustrar as várias nomenclaturas existentes em um processo de desenvolvimento local, Vachon (1993) afirma que é comum encontrar as seguintes expressões: desenvolvimento global, microiniciativas de desenvolvimento, recursos humanos, abordagens múltiplas, dimensão territorial, valorização dos recursos locais, força endógena, implementação de mecanismos de parceria e de redes, prática participativa aumentada e responsabilidade cidadã, dentre outras.

Nessa perspectiva, Buarque (2008 p.9) conceitua desenvolvimento local como “um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos, capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população”. Sua consistência e sustentabilidade surgem ao se cultivar as potencialidades existentes, visando a economia local, mas sem descuidar do bem-estar da coletividade e dos recursos naturais locais disponíveis. O autor prossegue informando que o processo endógeno do desenvolvimento, demanda organização e mobilização da sociedade local, explorando suas capacidades e potencialidades próprias, criando raízes na matriz econômica, social e cultural da localidade.

Vachon (1993, p.72) conceitua desenvolvimento local ao afirmar que *Le développement local est un projet qui vise à dépasser les impératifs de la croissance économique et à en Corriger les effets non souhaitables* (O desenvolvimento local é um projeto que visa superar os imperativos do crescimento econômico e corrigir seus efeitos indesejáveis) (VACHON, 1993). O desenvolvimento local surgiu em virtude da percepção da ineficácia das políticas tradicionais para corrigir a situação dos territórios em dificuldade. Esse fato vem fortalecendo a ideia da necessidade de uma abordagem complementar, vinda de regiões fragilizadas e marginalizadas que se negaram a conviver com a fatalidade do declínio. A grande questão é saber como o

desenvolvimento local poderá contribuir com o problema da economia de mercado, como as iniciativas microeconômicas de criação de emprego e renda poderão se integrar a macroeconomia e de que forma será possível conciliar a valorização dos recursos locais com a globalização.

Para uma melhor compreensão das indagações acima, Vachon (1993, p. 74) esclarece ao mencionar os três princípios fundamentais do desenvolvimento local, que são:

1. *O desenvolvimento não se baseia unicamente na função nem no valor econômico da atividade e da organização social dos indivíduos;*
2. *O desenvolvimento não provem unicamente de grandes sistemas macroeconômicos nem de instituições centralizadas, e sim está geralmente ligado às microiniciativas;*
3. *As pessoas constituem a força motriz do desenvolvimento.*

Logo, há de se refletir sobre o que chamamos de desenvolvimento e Vachon (1993) observa que ele não deve se resumir ao crescimento quantitativo da atividade de produção, seja de leite, manufatura, tecnologia etc; na melhoria e aumento de infraestruturas relativas à atividade econômica; na acumulação de recursos econômicos individuais; no crescimento do consumo de bens e serviços pelos indivíduos; ou mesmo no acesso à modernização ou à tecnologia. O desenvolvimento deve ser pautado por uma visão diferente de valores econômicos, ou seja, a atividade econômica deverá estar a serviço do ser humano e não a serviço de um sistema de troca de bens, serviços e capital, que procura funcionar independente do indivíduo, do esgotamento dos recursos naturais e do desequilíbrio social provocado pelo próprio modelo.

Observe-se como o conceito de desenvolvimento pode influenciar na forma de se gerir os processos, seja a nível governamental ou empresarial. O conceito padrão de desenvolvimento, que é o crescimento econômico, leva a um caminho repleto de desequilíbrios sociais, enquanto o desenvolvimento local que prioriza o indivíduo, seu meio e suas relações, permite ir de encontro ao bem-estar da comunidade. Esse dado reforça a visão de que as microiniciativas, força propulsora do crescimento, estejam orientadas para o conceito de desenvolvimento local e não a serviço da globalização. Esta desqualifica tudo que é local e genuíno, pelo que é global e artificial culturalmente. Vachon (1993, p.77) continua, ao observar que *“le développement ne revele pas seulement des systèmes macro-économiques et des institutions centralisatrices. Il est*

aussi largement lié aux micro-initiatives” (o desenvolvimento não existe apenas dentro de sistemas macroeconômicos e instituições centralizadoras. Ele está fortemente relacionado às microiniciativas) (VACHON, 1993). Logo, os macroprojetos de desenvolvimento, sejam políticos, econômicos, educacionais, saúde, criação de empregos, proteção ambiental ou cultural precisam de microprojetos para serem implantados. São exatamente nos planos locais, informa o autor, que empresas, escolas, conselhos municipais e instituições de fomento ao desenvolvimento contribuem com os macroprojetos. É nesse contexto que os grandes projetos se concretizam. Assim, o sucesso das políticas públicas nacionais está condicionado a correta implementação de projetos locais. Sem as iniciativas locais, os macroprojetos ficariam comprometidos.

Os microprojetos estão diretamente vinculados às relações pessoais locais e, portanto, os indivíduos e a sociedade não podem ser preteridos por um modelo que não os considerem como protagonistas do processo. Vachon (1993) alerta que as pessoas e a tecnologia são fundamentais para o desenvolvimento, apesar do sistema econômico priorizar o progresso tecnológico, a *performance* das grandes empresas e as ações centralizadas do governo em detrimento do indivíduo.

O autor esclarece que a tecnologia é de suma importância para o processo de desenvolvimento, principalmente quando utilizada como ferramenta de pesquisa por soluções que contribuam com o bem-estar individual e social. Confere-se um caráter diferenciado à tecnologia ao associá-la à inovação, não exclusivamente em termos de aparatos instrumentais e utilitaristas, e sim à tecnologia impregnada no saber social. Portanto o autor prossegue ao destacar que a inovação, com seu espírito de invenção e imaginação por meio de práticas novas que poderão, não apenas integrar ao universo da produção, à aquisição de novas tecnologias senso comum da inovação, mas também integrar a realidade econômica, às exigências sociais e às aspirações culturais. Mais importante do que a tecnologia, é o fomento a capacidade das pessoas de poderem utilizar sua inteligência em prol de suas aspirações, dinamizar a população de seu território bem como estabelecer redes de comunicação internas e externas.

O desenvolvimento local está estritamente ligado a uma forma de pensar, a uma maneira de abordar a questão do desenvolvimento, contemplando seu dinamismo e considerando as dimensões econômica, social e técnica. Segundo Vachon (1993) é um processo dinâmico alimentado por atitudes e comportamentos baseados na ação, onde os atores são os beneficiários, as identidades e características territoriais são variadas, os recursos humanos e físicos são diversificados, e as respostas são múltiplas. Fato que

ocorre devido às estratégias serem desenvolvidas para processos evolutivos que precisam ser avaliados e reajustados durante o curso.

Ao se abordar os grupos sociais, é comum subestimar a importância da identidade cultural no processo de desenvolvimento. Há de se considerar os fatores culturais da coletividade, o que significa considerar o comportamento, o saber, as relações e os costumes no qual o sentimento de pertencimento é criado. As pessoas se reconhecem por meio da forma de agir do grupo de referência, adotando os valores e os integrando as atividades diárias, seja em família, na comunidade ou na profissão. Logo, afirma Vachon (1993), um projeto de desenvolvimento deve considerar necessariamente o jeito de ser, de ver, de conceder e de agir da comunidade à qual ela pertence. Só assim, o projeto terá chance de ser reconhecido pela comunidade como algo que promova mudanças necessárias e que valha a pena investir esforço e tempo para alcançar um estágio mais elevado de satisfação e qualidade de vida.

A noção de recursos para o desenvolvimento está relacionada aos recursos próprios de um território, isto é, a valorização dos recursos locais é condição para que haja desenvolvimento local. O que está em questão é a utilização do recurso e seu propósito. Muitos recursos são desperdiçados, tais como terras produtivas deixadas em pousio, o saber-fazer local inutilizado, dentre outros. Assim, a diversidade de recursos geográficos, culturais e sociais que, ao aparecer no processo de desenvolvimento de maneira multifacetada, revela características que impedem o sucesso de aplicações de modelo; exige que o desenvolvimento comporte necessariamente uma dimensão territorial, uma cultura e seus recursos particulares, unidos por sentimentos de pertencimento e solidariedade.

Dessa maneira, o desenvolvimento local é resultado de múltiplas ações convergentes e complementares, capazes de quebrar a dependência do subdesenvolvimento e do atraso em localidades periféricas e de promover uma mudança social no território. Segundo Buarque (2008), apenas com economia eficiente e competitiva, gerando riqueza local e sustentável, pode-se falar efetivamente em desenvolvimento local, reduzindo a dependência histórica de transferência de rendas geradas em outros espaços. Logo, não se deve descartar a economia do processo de desenvolvimento de maneira óbvia, haja vista que a qualidade de vida está intrinsecamente ligada às condições financeiras, porém a recíproca não é verdadeira.

Dentre as ações complementares do desenvolvimento local, destaca-se a necessidade de mudanças institucionais que aumentem a governabilidade e governança. Assim, para

melhor entender o termo, o projeto Indicadores de Governança do Banco Mundial define governança, como o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, objetivando seu desenvolvimento. No caso das organizações não é diferente, é o conjunto de processos, políticas e regulamentos que determinam como uma empresa é dirigida. Esse é exatamente o cerne da questão, analisar sob que princípios governo e empresas administram os recursos disponíveis para se alcançar desenvolvimento, seja do país, município, ou da própria organização. Pode-se dizer que um dos problemas a ser enfrentado na atualidade é a crise de governança existente entre governo e mercado por tentarem resolver problemas sociais específicos a partir de modelos globalizantes e genéricos. Isto é, tanto o governo quanto as empresas estabelecem estilos semelhantes de governança que tem mais relação com as leis do crescimento econômico, do que com as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. Essa é a diferença entre as políticas de gestão de processos degradantes, da gestão de processos sustentáveis. Esta utiliza os recursos locais com parcimônia, em prol dos atores do território.

Entretanto, a política de desenvolvimento local possui resistências criadas pela própria política macroeconômica por procurar assegurar seu domínio instituindo uma cultura que permeie seu método, facilitando o atingimento de seu objetivo. Dowbor (2006) endossa a questão ao colocar em evidência o fato da cultura local está impregnada do que o autor chama de cultura do desenvolvimento. Esta torna o local inerte e apático, sendo incapaz de promover mudanças significativas sem a existência de um conjunto de políticas de união e cooperação de território para o território. É exatamente essa política de união que propõe o desenvolvimento local ao estimular o deslocamento da posição invariavelmente passiva da comunidade, para uma posição mais ativa e empreendedora. A comunidade deixa de ser:

Um receptor passivo de decisões longínquas, seja do Estado que vai “doar” um centro de saúde, ou de uma empresa que chegará e poderá “dar” empregos. O desenvolvimento deixa de ser uma coisa que se espera pacientemente, torna-se uma coisa que se faz, inclusive no aspecto da organização dos aportes externos (DOWBOR, 2006, p.3)

Nesse contexto, surge um vasto número de instituições no Brasil preocupadas em criar iniciativas que enriqueçam o debate sobre as possíveis formas de emancipação dos territórios e de suas comunidades. O Instituto Cidadania é um desses organismos que

tiveram a iniciativa de convidar a sociedade para refletir sobre o tema, convocando e coordenando um amplo programa, visando propor ao Brasil uma inovadora Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Para que houvesse uma ampla participação da sociedade, foram convidados profissionais e representantes de várias entidades de classe, tais como agentes do desenvolvimento local, gerentes de banco e organismos de microcrédito, membros de ONGs ligadas ao tema, sócios de cooperativas e militantes da chamada economia solidária, especialistas, estudiosos, prefeitos e outros gestores públicos.

O fruto dessa investigação foi o Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (PNADL, 2006), produzido em prol de uma dinâmica própria do território. Esta precisa ser municiada de maneira a participar ativamente do crescimento mediante iniciativas autônomas de desenvolvimento local, reforçando o complemento estrutural de inserção econômica e social. Alguns entraves costumam, frequentemente, emperrar as iniciativas locais e somente com a adoção de políticas alternativas será possível reverter esse quadro. Para se ter uma ideia o PNADL destaca que o município de São Luiz, no Maranhão, ao necessitar renovar seus equipamentos escolares, precisou realizar uma licitação nacional, devido exigência legal, vencendo uma empresa de Santa Catarina. A consequência foi a contratação de carteiras a 3 mil quilômetros de distância, desconsiderando as pequenas empresas moveleiras locais, gerando desperdícios de energia e desaquecimento da economia local, em razão da promoção de processos insustentáveis.

Outro caso relevante, segundo o PNADL (2006), foi o do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), importante articulação que compreende cerca de 530 organizações promotoras de desenvolvimento local de regiões isoladas, que foi impedido de utilizar rádios comunitárias para a comunicação e mobilização da comunidade, em virtude da lei só permitir seu funcionamento no raio de mil metros de distância, o que é insignificante para as dimensões amazônicas. Portanto, uma das atribuições do Estado é a criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento local, buscando instituir uma agenda para tratar o tema. Assim, complementa o PNADL, do ponto de vista das diversas instâncias de governo, das instituições públicas ou privadas de apoio e da própria academia, é fundamental perceber que quanto mais o sentimento de pertencimento da comunidade for aderente às iniciativas locais, maior serão a participação, seus esforços e seus resultados.

Nesse sentido, a teoria do Desenvolvimento Local terá mais êxito na medida em que a sociedade em todas as suas instâncias se mobilizam para o exercício da cidadania e para a qualidade de vida do território. As empresas, pertencentes a essa mesma sociedade, também devem contribuir por meio de sua governança corporativa. Por essa razão, ganha relevância o papel das incubadoras, que, ao orientar suas empresas residentes, o fazem sob parâmetros de algum modelo de desenvolvimento e, conseqüentemente, crescimento organizacional. Essa decisão influenciará consideravelmente a orientação das incubadoras. Caso as incubadoras optem pelo modelo de desenvolvimento local, estarão disseminando uma política de gestão de processos sustentável, representando de maneira genuína seu papel de gerar renda e bem-estar à sociedade. Caso contrário, estarão reproduzindo o sistema e seus graves problemas socioambientais. As incubadoras sociais possuem a responsabilidade de não reproduzirem em hipótese alguma tais políticas de gestão, porém a prática é bem mais comum do que se imagina. Assim, compreender melhor o conceito e as estratégias de desenvolvimento local pode servir como instrumento norteador para a gestão de processos de incubadoras, sejam de natureza tecnológica ou social.

2.2.1 Estratégias de desenvolvimento local

Entre as estratégias de desenvolvimento local, é de fundamental importância destacar, como anteriormente mencionado, a participação do governo no processo de desenvolvimento. Para que haja efetividade nessa participação, faz-se necessária a sua capacitação para se alcançar a modernização, articulando os atores empresariais e a sociedade civil local em prol de um ambiente territorial inovador que comporte o incentivo produtivo das empresas locais.

Assim, Albuquerque *et al.* (2008) afirmam que as municipalidades devem incorporar práticas eficientes de modernização de gestão, capacitando equipes e implementando programas de modernização alternativa. Com os investimentos em obras públicas, agrega-se valor econômico aos municípios, melhorando a competitividade do território. Continuam os autores afirmando que a partir da criação de infraestrutura e serviços públicos de qualidade, surgem os investimentos privados, dinamizando a economia local. Logo, o desenvolvimento local fica condicionado a articulação produtiva e social interna, aproveitando-se dos recursos endógenos e das oportunidades externas. Como as cadeias produtivas contemplam fornecedores, clientes, a localização territorial e seus

enquadramentos produtivos, esses elementos passam a ser de grande relevância para o processo de crescimento local.

Nesse sentido, a estratégia de desenvolvimento econômico local deve buscar incondicionalmente a diversificação do sistema produtivo, além da criação de empresas e empregos no território. Para Albuquerque *et al.* (2008), a construção de um sistema de informação territorial para minimizar a carência de informação sobre as oportunidades de desenvolvimento facilita a identificação de recursos locais existentes, sejam humanos, produtivos, sociais, ambientais, dentre outros. Os autores se referem ao compartilhamento de informações de interesse local para o bem comum como condição para a evolução do grupo social. Para isso, faz-se necessário o estabelecimento de capacitação adequada dos recursos humanos, compatível com as necessidades de inovação da demanda de cada território. Além disso, reforçam os autores, a inclusão de uma assessoria técnica para as atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para a inovação empresarial é de extrema relevância para o aprimoramento da coletividade.

Nessa perspectiva, dentre as atividades intrínsecas ao desenvolvimento local, destacam-se o acesso ao microcrédito, um mecanismo que subsidia o financiamento, diminuindo o custo do dinheiro, e o assessoramento financeiro para a elaboração de projetos de investimento, auxiliando o interessado nas várias formas e possibilidades de melhor investir seus recursos, minimizando seus riscos. Outra estratégia de grande importância para as organizações é oferecer condições fiscais mais adequadas às realidades das micro e pequenas empresas. Albuquerque *et al.* (2008) informam que o patrimônio natural e cultural constitui um dos ativos do desenvolvimento, que permite incorporar elementos de diferenciação nos processos produtivos e produtos locais, sem prejuízos para a biodiversidade, valorizando sobremaneira a cultura local e reforçando os vínculos sociais. Este é um princípio fundamental do desenvolvimento local, a valorização do saber social e cultural local. Qualquer tentativa de evolução sem levar em conta essas dimensões, poderá incorrer em equívocos que impeçam os objetivos esperados.

Ora, são exatamente as políticas macroeconômicas que criam restrições à relação entre municípios, regiões e países. Uma maneira de minimizar tais problemas é, segundo Bracerat *et al.* (2004), introduzir atividades associativas, agregar valor aos produtos locais, introduzir produtos orgânicos, conquistar novos mercados, gerando mais riqueza e emprego para a comunidade. O autor conclui: o futuro demanda uma nova visão e novas estruturas e processos de gestão do desenvolvimento. Vachon (1993)

complementa, ao argumentar que dentre as atitudes práticas para a efetivação do desenvolvimento local, pode-se destacar a criação de redes de fomento aos conhecimentos e de métodos de aprendizagem, devido à rede se associar ao máximo de parceiros possíveis em torno de um projeto comum de desenvolvimento que permita intervenções simultâneas e coerentes.

Segundo o Instituto Cidadania, o Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (PNADL 2006) destaca dentre um conjunto de políticas existentes de fomento ao desenvolvimento local:

- a) a montagem de um serviço online de informação comercial para o pequeno e médio produtor em rede nacional, de forma a reduzir o peso dos atravessadores no processo, desintermediando as atividades produtivas;
- b) facilitação do financiamento a organizações da sociedade civil que atuem na prestação de serviços sociais e ambientais;
- c) articulação de uma política integrada de apoio aos tomadores de crédito nas comunidades mais pobres, generalizando as iniciativas de organização da demanda nas comunidades;
- d) certificação de que as compras feitas com recursos públicos sejam realizadas diretamente com os produtores finais, emancipando-as dos intermediários, e priorizando bens e serviços de micro, pequenos e médios empreendimentos existentes no município ou na microrregião, promovendo as necessárias alterações na legislação das licitações (Lei Federal 8666), bem como nas demais normas que regulam as compras governamentais;
- e) indução da articulação regional das várias instituições que possam assegurar fomento tecnológico, gerando redes de apoio às principais cadeias produtivas e às iniciativas sociais e ambientais, promovendo o diagnóstico das oportunidades locais e a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias vinculadas às necessidades específicas naquele território;
- f) promover capacitação em tecnologias sociais e gestão de desenvolvimento local, destinada a lideranças comunitárias, organizações da sociedade civil e gestores públicos, bem como agentes de crédito, em articulação com o Ministério da Ciência e Tecnologia, a Rede de Tecnologias Sociais e as diversas instituições de formação, particularmente do sistema “S”;

- g) generalizar as iniciativas de incubadoras empresariais no nível local, apoiando em termos técnicos e financeiros a conectividade on-line das unidades existentes no país, de forma a assegurar um processo de aprendizagem recíproca com as experiências;
- h) apoio a construção e generalização de indicadores ambientais locais, aproveitando as metodologias hoje amplamente desenvolvidas (pegada ecológica, indicadores de progresso genuíno e outros), assegurando que cada comunidade possa conhecer e monitorar o uso dos recursos naturais e das situações sociais críticas, permitindo assim a generalização do acompanhamento local das Metas do Milênio;
- i) inserção de estudo dos problemas ambientais locais nos currículos do ensino regular e dos cursos técnicos, de modo a gerar em cada local e microrregião um amplo conhecimento dos problemas e das soluções ambientais correspondentes. (PNADL 2006)

Dessa maneira, pode-se resumir algumas políticas de desenvolvimento local como o serviço de informação integrado, fundamental para a construção do conhecimento; os financiamentos às atitudes sustentáveis, preservando a manutenção de práticas que ensejam o bem-estar; o acesso ao crédito subsidiado para comunidades carentes, emancipando-as economicamente; as compras públicas, priorizando a ordem do micro para o macro empreendimento, fortalecendo o caráter endógeno do desenvolvimento local; o fomento a tecnologias sociais que permitam capacitar líderes comunitários e identificar oportunidades locais; incentivar a proliferação de incubadoras de empresas no nível local com sensibilidade social; a promoção de estudos e construção de indicadores dos problemas ambientais locais, seja para efeito de melhoria no diagnóstico, criação de instrumentos, ou mesmo nos resultados.

O Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (PNADL, 2006) aborda a concentração de renda no Brasil, ao revelar que esse fenômeno se dá devido à má distribuição provocada por uma inserção produtiva desigual da população ativa, mantendo uma boa parte da população excluída dos sistemas econômicos mais produtivos. Não se deve esperar pelo emprego, nem somente formar um contingente de empregáveis, e sim gerar as atividades econômicas locais necessárias. O estabelecimento de redes é uma ferramenta bastante útil para o incremento das relações, sejam sociais ou econômicas como a que será abordada a seguir.

2.2.1.1 Estabelecimento de redes

A troca de informação ou permuta de serviços entre parceiros tem colaborado substancialmente com o desempenho de cada um. A prática dessa atividade tem fortalecido seus membros de tal maneira que passou ser chamada de redes de conexão, onde cada parceiro passa a ser um nó dessa rede, ajudando uns aos outros. Portanto a rede não é novidade e reflete um jargão antigo e conhecido intitulado “a união faz a força”. Assim, a união entre parceiros, proporciona um empoderamento dos mesmos, como destaca Silveira (2008), na articulação entre o desenvolvimento local e o estabelecimento de redes, destacando a presença de características de grande relevância como a *conectividade social*, *padrão de organização*, *diferenciação hierárquica*, *abertura dos sistemas* e a *multiplicidade de caminhos*.

Silveira (2008) continua, ao informar que no primeiro caso, o que concerne os relacionamentos sociais é a capacidade de estabelecer ligações entre diferentes unidades. Estas ligações são as relações existentes entre as unidades, que, por sua vez, são os pontos, nós ou nodos da rede, podendo ser representados por pessoas ou organizações. É por meio da conexão entre os nós que as informações se deslocam, favorecendo o conhecimento da rede. A segunda propriedade das redes é o seu padrão de organização como a não linearidade, que são os múltiplos laços de realimentação. A terceira, a diferenciação hierárquica, é a capacidade da rede de produzir ordem sem chefe. É o deslocamento do centro de gravidade da dependência para a interdependência, da interação vertical para a horizontal, é o incremento da auto-organização. A quarta, abertura dos sistemas, diz respeito a sistemas abertos e dinâmicos, o que significa dizer que a multiplicidade de interações entre os pontos poderá gerar novos pontos com novas interações, e assim por diante. A quinta, a multiplicidade de caminhos, refere-se à inexistência de um único caminho para trafegar de um ponto a outro.

As redes são conceituadas como fluxos comunicativos de sujeitos, classificadas segundo o estabelecimento de relações entre os atores envolvidos, e “a densidade da rede não está relacionada diretamente ao número de pontos que a constitui, mas à quantidade de conexões que estes pontos estabelecem entre si.” (SILVEIRA, 2008, P. 51) Conforme o autor, tais relações podem ser de natureza interna, onde grupos são criados para conjugar ações e garantir seus efeitos sinérgicos interinstitucionais bem

como, de natureza externa, mantendo-se mecanismos de avaliação estratégica de oportunidades e ameaças, facilitando o diálogo com os segmentos público e privado. Assim, como as conexões se dão em função das relações estabelecidas entre os parceiros, poderia se afirmar que a intensidade dessas relações fortalece as conexões, aumentando a resistência e a vida útil da rede. Para Vachon:

“As iniciativas locais de desenvolvimento, sejam econômicas ou comunitárias, necessitam de uma rede de relacionamentos territoriais para ganharem forma e constituir alavancas eficazes para o desenvolvimento.” VACHON (1993, p.97)

Deve-se destacar também que a rede é uma atividade de grande relevância para o processo de comunicação e operacionalização das ações previstas em qualquer plano de desenvolvimento.

As redes podem ter propósitos diversos, e o simples fato da existência da cooperação como condição de sua existência não significa que a mesma seja necessariamente utilizada de maneira inclusiva e sustentável. Muito pelo contrário, as redes são, geralmente, usadas pelo atual sistema econômico para ganhar mercados e melhorar a competitividade do grupo seja a nível nacional ou internacional. É muito frequente a união de esforços objetivando a instituição de uma relação perde-ganha, típica das relações da economia de mercado, gerando toda sorte de desequilíbrios e degradações. Por outro lado, como a rede é uma ferramenta, esta pode ser utilizada de maneira diferente da imposta pelo modelo padrão, como uma relação ganha-ganha mais inclusiva, gerando amplas oportunidades não somente para seus membros como para a comunidade.

Nessa perspectiva, Lomnitz (2009, p. 18) aborda a rede social ao afirmar que é “um campo de relações entre indivíduos que pode ser definido por uma variável predeterminada e se referir a qualquer aspecto de uma relação”. Observe-se que a variável predeterminada é o elo de ligação entre as partes, para que haja um interesse na formação e manutenção da rede. Ao contrário do que se imagina, não há a necessidade da existência de um grupo bem definido e limitado para a existência de uma rede, e sim de um conjunto de relações por vezes complexas, travadas em um espaço fundamentalmente social. A autora continua ao destacar que cada pessoa faz parte de uma rede de solidariedade e ao mesmo tempo é parte de outras redes. É a solidariedade que permeia o intercâmbio de bens, serviços e informação dentro de uma sociabilidade. Este intercâmbio pode ser horizontal ou vertical. O primeiro ocorre quando a troca se dá entre iguais, a partir de um sistema de reciprocidade, e o segundo, quando há uma

assimetria de recursos, ou seja, as diferenças se complementam em prol de um objetivo maior e comum.

Assim, Lomintz (2009, p. 211) define rede social como “um campo social em que se praticam relações e intercâmbios de diferentes tipos entre indivíduos”. Tais intercâmbios se dão por meio de bens, serviços e informações economicamente relevantes. Dentre os bens e serviços intercambiáveis em uma rede de reciprocidade, pode-se destacar segundo a autora a *informação*, a *ajuda laboral*, *empréstimos*, *serviços* e *apoio moral*. Quanto à *informação*, faz-se intercâmbio dentre outras informações, oportunidade de moradia e trabalho. Na *ajuda laboral*, faz-se intercâmbio apoio aos novos membros para que possam entrar e permanecer na rede; com relação aos *empréstimos*, pode ser de dinheiro, alimentos, ferramentas, roupa etc. Já nos *serviços*, destaca-se a hospedagem, ajuda aos necessitados (como os doentes), construção e manutenção de casas, além de serviços de compras. O *apoio moral* se dá por meio da solidariedade que em geral implica em laços de amizade, dando consistência a rede.

Nota-se que a economia informal também utiliza as redes para melhorar seu fluxo de informação e serviços. O conceito de economia informal tem variado muito ao longo do tempo. Lomintz (2009) afirma que nos países latino-americanos, por volta dos anos 1960, o termo predominante era a “marginalidade”, entendendo-se como os assentamentos e moradias estabelecidos à margem dos centros urbanos, sem a infraestrutura dos assentamentos formais, tais como eletricidade, ruas, água potável sistemas de drenagem etc. O termo “marginalidade”, prossegue a autora, evoluiu a ponto de incluir além do migrante e habitante de favela, setor da classe trabalhadora que realizava trabalhos manuais não qualificados e desvalorizados pelo mercado de trabalho urbano. Faziam parte desse grupo os artesãos especializados em artes tradicionais e modernas. Observou-se como características dessa atividade, a natureza informal, não contratual e a ausência de proteção laboral legal. Apesar de todas essas questões desfavoráveis, a argamassa que matem o negócio coeso é a presença de redes sociais que permitem intercâmbios baseados nas regras de reciprocidade, como um sistema de segurança social informal.

Observa-se com os argumentos da autora, a vasta amplitude, as possibilidades e os propósitos de utilização de uma rede, e é exatamente sob o viés socioeconômico, isto é, articulando as perspectivas econômicas e sociais e não exclusivamente econômicas, que esta investigação tem seu rumo. É a visão da rede sob a ótica do desenvolvimento local. A partir desse ponto de vista, é possível identificar na gestão de incubadoras,

possibilidades de análises que estimulem a inclusão de seus empreendedores em redes colaborativas, tendo como referência as redes sociais. Observe que as redes sociais não descartam o aspecto econômico, tendo em vista o nível de vulnerabilidade econômica de seus membros; ao passo que as redes tradicionais focalizam prioritariamente as leis de mercado, negligenciando o social. Outra ferramenta relevante como as redes, são os arranjos produtivos locais (APLs), que dão suporte aos segmentos produtivos de uma comunidade. Tanto a rede quanto as APLs são de extrema importância para o desenvolvimento local.

2.2.1.2 Arranjo produtivo local - APL

O crescimento do segmento produtivo de uma coletividade ou sociedade, diretamente ligado à política de desenvolvimento produtivo local, está geralmente submetido a indução da criação de novas competências e capacidades tecnológicas, da promoção de ações cooperativas, seja no âmbito regional ou municipal. Desse modo, percebe-se a presença de políticas voltadas ao estabelecimento de parques industriais e incubadoras de empresas de alta tecnologia, ou mesmo o fomento ao desenvolvimento de aglomerados locais ou distritos industriais. Uma das características é a exploração de recursos naturais, ou de capacidades tecnológicas específicas da região (KATZ, 2005).

Observa-se a utilização da cooperação e capacitação para o desenvolvimento da indústria, ainda que em pequena escala, onde Katz (2005) afirma que uma das características é a exploração de recursos naturais, porém não informou como seria essa exploração, sob que condições e quais as consequências. A capacitação, seja do governo por meio de políticas públicas, ou proveniente das organizações, não deverá estar a serviço exclusivamente da técnica, e sim estar intrinsecamente ligada às formas de exploração e reaproveitamento dos recursos naturais disponíveis. A exemplo das redes, os arranjos produtivos locais (APLs) também deverão ser vistos como uma ferramenta que poderá ser utilizada a serviço de propósitos diferentes. Sua utilização deve estar em consonância com os princípios do desenvolvimento local, o que significa estar necessariamente em conformidade com as aspirações comunitárias.

Dentre as características das APLs, a localização ou proximidade geográfica das fontes locais como vantagem competitiva é um consenso, mesmo em mercados globais. Contudo, a proximidade traz também as divergências, o que pode prejudicar o resultado. Este não surge automaticamente, ao contrário, é preciso administrar as cisões existentes

nos arranjos. Como são fruto de relações, os desentendimentos passam a ser parte da questão sendo um desafio natural para a gestão dos arranjos. Segundo Schmitz (2003), apesar da existência de preocupações comuns que favoreçam o estreitamento das relações organizacionais – como o aprendizado interativo, a eficiência coletiva e a competitividade sistêmica –, quando o assunto é aumentar a competitividades por meio do posicionamento do arranjo, podem surgir divergências entre as empresas inseridas.

As divergências estão muitas vezes ligadas à competitividade que está diretamente ligada à abrangência e à intensidade do uso que fazem das redes de empresas. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) estão impondo uma mudança de paradigma nas micro e pequenas empresas (MPEs), no sentido de estabelecerem arranjos que permitam o acesso a informações e tecnologias que geralmente são inacessíveis quando atuam isoladamente. Como informa Cassiolato *et al.* Lastres (2003), o acesso a inovações tecnológicas em computação eletrônica, engenharia de *software*, sistemas de controle, circuitos integrados e telecomunicações reduz consideravelmente os custos de armazenagem, processamento e comunicação, exigindo mudanças significativas nas formas de organização da produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

Ao contrário do que muitos propagam quanto à aquisição de produtos sofisticados, quando não à sua importação, o investimento em promoção e geração de processos genuinamente locais que estimulem o aprendizado e a acumulação de conhecimentos passa a ser de grande relevância no atual cenário das MPEs. Dito de outra forma, não basta a aquisição de novas tecnologias que excluam a tecnologia social comunitária. Esta deve ser vista como um traço identitário da comunidade, sua marca registrada, uma vantagem competitiva exclusivamente da comunidade, lhe conferindo um valor situado. Os sistemas e arranjos produtivos locais privilegiam o estudo das relações entre grupo de empresas e entre estas com outros agentes:

dos fluxos de conhecimento, das bases do processo de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativas; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas. (CASSIOLATO *et al.*, 2003, p. 27)

Observe que autor faz menção ao conhecimento como condição para inovação. A proximidade geográfica, o respeito à diversidade e as identidades são mencionadas como vantagens competitivas. No campo do desenvolvimento local, não só é possível, como é recomendável, buscar recursos locais para aumentar a competitividade. A ideia

é que quanto mais situado, mais exclusivo, menos predatório, e com mais valor atribuído, contribuindo com a circulação local do capital. Nesse horizonte, os bens de qualquer natureza que possuam perfis mundializados seguem na direção oposta, ou seja, mais comuns, com menor valor e competitividade, mais predatórios, além de concentrar o capital fora da comunidade.

A definição de arranjos produtivos locais é proferida pelos autores, afirmando que:

Segundo a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais - RedeSist, arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que insipientes. (CASSIOLATO *et al.*, 2003, p. 27)

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs), para os autores, são formados por agentes econômicos, políticos e sociais, porém frequentemente focalizados em atividades econômicas, não deixando claro neste caso o grau de importância de outras variáveis não econômicas para o sistema produtivo como um todo.

Não se pode perder de vista que o trabalho em questão tem como norte relativizar a importância da economia no processo de desenvolvimento, o que significa dizer que os instrumentos utilizados para incrementar os segmentos produtivos devem seguir essa mesma filosofia. Portanto, os arranjos produtivos locais também devem ser geridos no sentido de substituir o modelo padrão de crescimento por outro mais alternativo, que englobe também as práticas sociais.

Os autores Cassiolato *et al.* (2003), bem como Mytelka *et al.* (2005), abordam respectivamente as características dos sistemas inovativos e a diversidade nos arranjos produtivos locais. Os primeiros fazem menção aos sistemas produtivos e inovativos locais, quanto às relações entre seus membros e suas consequências ao mencionar que, nos arranjos produtivos, a existência de interdependência, articulação e vínculos consistentes acabam por resultar em interação, cooperação e aprendizagem, podendo gerar um aumento da capacidade inovativa endógena tanto da competitividade quanto do desenvolvimento local. Dessa forma, consideram que a dimensão institucional e regional são fundamentais no processo de capacitação produtiva e inovativa.

Dessa maneira, Mytelka *et al.* (2005) destacam que a diversidade contida nos aglomerados produtivos justifica o fato de haver trajetórias de desenvolvimento únicas, organizações distintas e problemas bastante específicos. Tais aglomerações assumem características ao serem criadas, tendo em vista a possibilidade de serem aglomerações

espontâneas de empresas, associadas a outros agentes e aglomerações induzidas por políticas públicas, podendo ir desde pólos tecnológicos e parques industriais, até incubadoras e zonas francas. As interações produzem conhecimento que por sua vez causam mais interação, gerando a diversidade no cerne dos arranjos, obrigando a realização de tratamentos singulares.

Assim, tanto a teoria dos Sítios, quanto a do Desenvolvimento Local, abordadas na seção anterior, possuem vários pontos em comum como a preocupação com a diversidade e a identidade local: considerar a confiança nas relações como um dos fatores condicionantes da cooperação; a motivação interna para empreender, fruto das experiências vividas; a inovação vista não apenas como acesso à modernização ou à tecnologia, e sim como acesso ao bem-estar; considerar as atividades éticas, sociais e ambientais de maneira a respeitar a cultura e os saberes locais, reduzir os desequilíbrios sociais, bem como utilizar os recursos locais de maneira a evitar o esgotamento dos recursos naturais.

Portanto, a partir da análise das teorias, chega-se a sete construtos teóricos, havendo destaque para alguns temas frequentemente utilizados nos estudos de desenvolvimento local, tais como o estabelecimento de redes sociais e arranjos produtivos locais. Como as incubadoras são formas de aglomerações produtivas que fazem parte de um processo de desenvolvimento local, o trabalho em questão propõe que alguns elementos das teorias aqui abordadas sejam identificados na gestão dessas organizações. Por essa razão extraiu-se alguns construtos teórico que serão explicitados a seguir.

2.3 Proposta de construtos teóricos dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local

Após a realização da análise das teorias dos Sítios e Desenvolvimento Local, observaram-se e se destacaram alguns elementos de maior relevância constantes nas referidas teorias. Os construtos teóricos foram caracterizados pelo próprio autor como *identidade, cooperação, diversidade, motivação, inovação, atividades sociais e éticas, e atividades ambientais e sustentabilidade*. Tais elementos não possuem a pretensão de esgotar a abordagem do tema, porém os estudos e a percepção do autor desse trabalho revelam a necessidade de elencá-los, sem os quais haveria o risco das teorias não estarem bem representadas, comprometendo conseqüentemente o objeto de pesquisa. Isto posto, serão abordados a seguir os elementos de pesquisa elencados, exceto os dois

últimos que, por já terem sido abordados no Capítulo 1, sua apresentação aqui será mais complementar do que substancial.

2.3.1 Identidade

O trabalho em questão focalizará a identidade sob uma perspectiva conceitual, bem como suas características e relações multiculturais no que concerne as identidades de gênero, étnica e territorial.

A identidade se manifesta a partir de interações entre o sujeito e a sociedade, mantendo a essência interior do sujeito. Esta se transforma na medida em que os diálogos entre diversas culturas externas são estabelecidos com a identidade formada internamente. Assim, a concepção de identidade leva em consideração o conceito de sujeito sociológico abordado por Hall (2006), no qual afirma que a complexidade do mundo moderno reflete a consciência de que o núcleo interior do sujeito é formado quando ele entra em relação com o outro e este media para o sujeito, valores, sentidos e símbolos, ou seja, aspectos culturais do mundo habitado pelo próprio sujeito.

Dessa forma, continua Hall (2006), a identidade é formada concomitantemente na projeção do eu nessas identidades culturais e na internalização de seus valores, conjugando sentimentos subjetivos a lugares objetivos ocupados no mundo social e cultural. O autor destaca ainda, a influência da globalização na identidade, caracterizando a sociedade moderna como sociedade de mudança constante, rápida e permanente (sujeito pós-moderno), além de abordar a influência do meio na formação da identidade. Giddens (1990, p.37, *apud* HALL, 2006 p. 14-15) reforça esse argumento ao informar que “as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz das informações recebidas sobre aquelas próprias práticas, alterando, assim, constitutivamente seu caráter.” Tais argumentos mostram o caráter dinâmico da identidade que, apesar de procurar conservar sua essência, pode ser modificada dependendo da forma e intensidade das interações sofridas, influenciando as atuais identidades.

Tais alterações se dão na medida em que áreas diferentes entram em interconexão, provocando transformações sociais em praticamente todo o mundo. No caso das sociedades tradicionais, o autor informa que a historicidade vivida e experimentada é um fator de relevância, ao ressaltar que:

... O passado é venerado e os símbolos são valorizados por que contêm e perpetuam a experiência de gerações. A tradição é um meio de lidar com o tempo e o espaço, inserindo qualquer atividade ou experiência particular na continuidade do passado, presente e futuro, os quais por sua vez, são estruturados por práticas sociais recorrentes. (GIDDENS, 1990, p.37-8 *apud* Hall, 2006 p. 14-15)

Nessa perspectiva, como a identidade é fruto das relações travadas entre culturas próprias e diferentes, nota-se que sociedades menos interativas tendem a ser mais tradicionais e venerar o passado, enquanto as mais interativas tendem a ser mais modernas e a se afastarem do mesmo. As novas tecnologias de informação têm estreitado as relações entre culturas bastante diferentes, contribuindo para a transformação da identidade. Porém, há de se considerar a possibilidade das tecnologias serem aproveitadas como meios disseminadores do sistema econômico, visando a criação de identidades globalizadas. Estas podem, inclusive, pautar as identidades nacionais. Conforme afirma Hall (2006), a globalização tem transformado as identidades culturais e provocado consequências nefastas como a desintegração das identidades nacionais, tendo em vista o crescimento da homogeneização cultural, do pós-moderno global, e o aparecimento de novas identidades híbridas.

A relação entre identidade e globalização é explicitada nos argumentos de Hall (2006) ao considerar que a partir do momento em que a vida social passa a ser mediada pelo mercado global de estilo, lugares e imagens – pelo sistema de comunicação globalizado, difundindo informações pelo mundo –, as identidades acabam se desvinculando em termos de tempo, lugares, histórias e tradições. Ou seja, é a descaracterização da identidade enraizada pela identidade globalizada e, portanto, sem origem. O autor continua, afirmando que as diferentes identidades ofertadas, impondo apelos para cada parte do eu, semelhante a um “supermercado cultural” é fruto da difusão do consumismo. O discurso do consumismo global encerra diferenças e distinções culturais, reduzidas de tal sorte, que as tradições e diferentes identidades são consideradas como algo único, a ponto de se tentar homogeneizar a cultura.

Por outro lado, há um movimento contrário à universalização da cultura que impõe o fortalecimento do multiculturalismo, contribuindo de maneira substancial para uma sociedade mais democrática, a partir do momento em que as heterogeneidades, os pontos individuais de ruptura e os pontos de identidade cultural cedam lugar a um novo discurso emancipatório de caráter hegemônico (LACLAU, 1990 *apud* HALL, 2006). A pluralidade, característica do multiculturalismo, é abordada por Burity quando estabelece uma relação entre problemas sociais e aspectos identitários.

O discurso da inclusão social hoje modula seu enfrentamento das persistentes e gritantes desigualdades na compreensão, aceita voluntariamente ou sob pressão, de que pobreza, miséria, discriminações, violência, não podem ser enfrentadas sem que se leve em conta aspectos culturais e identitários. Seja como variáveis explicativas das desigualdades, seja como recurso fundamental à sua superação, louva-se a multiplicidade, o brilho e a força das diferenças como um trunfo e não tanto/mais como um obstáculo à justiça social.(BURITY, 2006, p.39)

Para Burity (2006) o reconhecimento de tais diferenças, além do aprofundamento da cidadania e da democracia, vem se destacando significativamente no cenário identitário. Os movimentos sociais focados na terra ou moradia, no impacto humano e natural da crise ecológica, nas identidades de raça, etnia, gênero, opção sexual, religião etc. reivindicam a pluralidade de condições, de demandas, formas de luta, menos desigualdades, discriminação e violência, como condição para se viver em sociedade de maneira digna, justa e igualitária. A visão multidimensional que a diversidade encerra reflete a necessidade da identificação e preservação das identidades em seus contextos históricos, isto é, tradicionais ou modernas, em virtude da impossibilidade de se galgar espaços emancipatórios no campo social. Burity (2006) prossegue informando que o respeito à identidade é fundamental para o atingimento desse estágio de emancipação e deve ser encarado como “programas e projetos em que a cultura é vista como modo de vida e como dimensão da vida social que se refere às práticas de produção de sentido sem as quais não há sociedade, nem política, nem economia...” (BURITY, 2006, p.54)

Ao abordar a identidade étnica como parte da identidade humana, Joaquim (2001) afirma que esta é como um processo cultural e simbólico no qual podemos distinguir diferentes níveis, como o particular e o étnico, em virtude da inserção e tradição cultural em determinadas relações sociais. Para o autor, “a identidade étnica advém de um processo de produção e adaptação desenvolvido pelos grupos, da linguagem e do conjunto de crenças que articulam a tradição cultural.” (JOAQUIM, 2001, p. 55)

Ao se fazer menção à identidade territorial, seja em escala global ou local, a mesma revela o quanto a difusão dos meios de comunicação de massa, dos elementos culturais em âmbito mundial, e o crescente desenvolvimento econômico têm provocado uma perda da diversidade cultural (FONTE *et al.*, 2006). Esse movimento vem tentando padronizar os hábitos, gostos e costumes, gerando perdas a identidade cultural e territorial. Por outro lado, o mesmo movimento que tenta universalizar a cultura tem gerado resistências com manifestações nacionalistas, tanto em escala local, como regional ou nacional. Nesse sentido, prosseguem os autores, a verificação das

interconexões entre a globalização e as particularidades locais quanto à alteração das relações entre identidade e lugar, como os bens e serviços produzidos e comercializados globalmente são percebidos e utilizados de maneira distinta em diferentes pontos do planeta. Ou seja, a homogeneidade da produção cultural internacional não foi capaz de eliminar os espaços de resistência que expressam sentimentos de individualidade, de comunidade e identidade.

Assim, ao se abordar as teorias em estudo, ganha relevância a identificação de crenças, valores e símbolos presentes nas comunidades em foco. No caso das incubadoras não será diferente, a identidade formada entre os empreendedores não deve ser descartada. Em razão de sua representação, ela está fortemente delimitada por interações advindas de extratos sociais semelhantes, pautando dessa forma seus comportamentos sociais e profissionais. Não levar em conta a identidade da comunidade empreendedora é desconhecer a razão de sua existência e suas motivações, dificultando a indução de qualquer projeto que pretenda colaborar com o seu efetivo desenvolvimento.

2.3.2 Cooperação

A proposição do trabalho em questão é a introdução da cooperação como condição para empreender. Sabe-se que a união de esforços para se atingir um objetivo tem mais chances de sucesso do que o regime de concorrência.

Nesse sentido, alguns autores abordam o tema cooperação a partir dos primórdios, analisando sob o ponto de vista da evolução das espécies como Kropotkin (1902), segundo o qual a teoria da ajuda mútua preconiza que a evolução depende necessariamente tanto da competição quanto da cooperação. O autor ilustra a teoria ao informar que as espécies de maneira geral precisam da competição e da cooperação para sobreviverem. Por essa razão as espécies que mais interagiam e trocavam experiências tinham uma sobrevivência maior do que as antissociais. Estas, como não interagiam satisfatoriamente, não exerciam a cooperação e por conta disso, corriam o risco de desaparecerem por completo.

Craig (1993) também faz uma abordagem semelhante à de Kropotkin ao enfatizar que a sobrevivência dos indivíduos depende da sua capacidade de se organizar e se ajudar mutuamente, fortalecendo a espécie. Vulneráveis como indivíduos, passam a ser fortes como espécie, uma vez que quanto mais os indivíduos se ajudam mutuamente, mais condições terão de enfrentar as dificuldades e se desenvolverem.

Nessa perspectiva, Craig (1993) define cooperação como um comportamento colaborativo voltado para o atingimento de uma meta, envolvendo interesse ou expectativa em relação a uma possível recompensa. Ou seja, a cooperação é fruto da busca por objetivos comuns. O autor afirma ainda que a cooperação depende das condições ambientais, isto é, do grau de credibilidade que o ambiente transmite, bem como da percepção da ocorrência de falhas no ato de cooperar. Portanto, a motivação para cooperar depende mais dos possíveis incentivos, advindos de experiências anteriores ou crenças de sucesso, do que por instinto. Dito de outra maneira, a criação de ambientes colaborativos estimula a prática da cooperação entre os atores envolvidos.

Gambetta (1996) menciona a importância da cooperação ao afirmar que o progresso da humanidade se deu mais intensamente, em diversas áreas do conhecimento, quando utilizou a prática da ajuda mútua, evidenciando a fragilidade da tese sustentada pelo sistema econômico ao estimular a competição como atividade mais importante para o desenvolvimento. A cooperação, acrescenta o autor, depende fundamentalmente da existência de acordo entre os participantes e respeito às regras estabelecidas, ainda que se dê em uma base informal, como fruto de experiências anteriores, tradição ou processos evolutivos.

Para Monteiro (2003), o exercício e o fortalecimento da cooperação pode contribuir, no sentido de corrigir as deformações globais provocadas pela competitividade em excesso. Assim, ressalta o autor, as clássicas vantagens competitivas provenientes dos fatores de produção, terra, capital e trabalho não são suficientes para explicar o processo de desenvolvimento, devido ao comportamento e à organização da sociedade demandarem abordagens sistêmicas e construção de relações de confiança para que haja cooperação. Aliás, esclarece o autor, dentre os requisitos para a cooperação, destacam-se: o reconhecimento da interdependência; aceitação da diversidade e respeito as identidades; preservação da autonomia; construção de confiança; padrões horizontais de organização; modos democráticos de regulação; e foco na convergência. Tais relações não se dão facilmente em razão da existência de características de multiplicidade, do grande número de variáveis e de interações com o meio.

As diferentes percepções dos padrões e regulações envolvidos na ajuda mútua demandam, segundo Monteiro (2003), por conversações, negociações, concessões e pactos, dentre outros procedimentos, evidenciando a necessidade da política no estabelecimento de relações. Estas podem ser baseadas na relação ganha-perde-perde, ou na relação ganha-ganha-ganha. Ora, continua o autor, como a cooperação se dá

dentro de um sistema identitário formado pelos atores beneficiários, a mesma depende das crenças nas quais o pacto se baseia, dos valores que estabelecerão as relações, da visão em comum e do estabelecimento de papéis de cada agente para se consumir. O desafio é deslocar o foco do primeiro para o segundo, substituindo o sistema vigente, no qual há ganhos para uma parte em detrimento de perda para a outra e para o todo, por outro que privilegie benefícios tanto para as partes, quanto para o todo e sobretudo para o meio em que se insere o sistema.

Monteiro (2003) menciona ainda os benefícios: da ajuda mútua, como a melhoria da governança e da governabilidade; sociais, como aumento da comunalidade; culturais, por meio das riquezas espirituais; ambientais, pela preservação da vida; e econômicos, como ganho de escala, acesso a novos mercados, redução de custos, aumento do poder de barganha em compras ou em vendas, além de acesso a novas tecnologias, dentre outros. Quanto à forma, a ajuda mútua pode ocorrer, segundo o autor, em territórios, setores econômicos, agrupamentos de organizações, arranjos produtivos locais (APLs), consórcios intermunicipais, além dos conselhos, os pactos e os fóruns de desenvolvimento local.

Nesse sentido, a estrutura das relações travadas no cerne da cooperação se reflete nas estratégias cooperativas tripartites que envolvem simultaneamente as esferas do mercado, da sociedade civil e do Estado.

A cooperação entre agentes autônomos das três esferas em um processo permanente de identificação de objetivos comuns e diferenciados, com a negociação de interesses conflitantes e o compartilhamento de responsabilidades para realizar o que lhes é convergente, pode viabilizar a construção de processos includentes, integradores e promotores da sustentabilidade do desenvolvimento. (MONTEIRO, 2003, p. 41)

Portanto, a promoção do desenvolvimento sustentável depende da ajuda mútua e da integração das três esferas do governo, sociedade e mercado. O governo, por meio de políticas públicas, encontra organizações sociais especializadas em problemas locais, que por sua vez interagem com os agentes do mercado, seja para receber investimentos, e/ou estabelecer relações de negócios com viés local. O advento de vínculos horizontais, tão necessários à cooperação, conectando agentes autônomos e grupais, em redes de empreendedorismo, cria novos modos de regulação e organização produtiva local, contrariando a lógica hierárquica dominante global.

Silveira (2008) destaca que o *ethos* da cooperação, no caso da construção social do território, com relação a modos democráticos de regulação de conflitos é bem mais

relevante para a sociedade do que a tradicional vantagem competitiva que promove a concorrência entre lugares e se alimenta de fraturas dos próprios tecidos territoriais. Assim, do ponto de vista organizacional, faz sentido tecer análises que empregam a cooperação dentro das organizações, com ou sem fins lucrativos, seja na realização de processos, negócios, ou no desenvolvimento de produtos ou serviços. O princípio é o da cooperação empresarial para a qualidade de vida da sociedade como condição necessária para se alcançar um desenvolvimento igualitário e sustentável.

2.3.3 Diversidade

A diversidade aqui abordada deve entrar em relação com o princípio de que o respeito e o fomento à pluralidade de saberes e à multiculturalidade, que a globalização tende a homogeneizar, devem ser substancialmente valorizados, sob pena da substituição do saber-fazer local que é rico e diverso, por um modelo único, uniformizante e pobre por não levar em conta as diferenças, isto é, a alteridade inserida no tecido social. Uma gestão que privilegie a diversidade é mais democrática, reúne mais pontos de vistas diferentes porque agrega experiências diversas e que, após articuladas, resultam em atividades mais amplas e contempladoras.

Para Michaliszyn (2008), diversidade é a qualidade daquilo que é diverso, diferente e variado. Está relacionado à multiplicidade, ao desacordo, à contradição, à oposição. Ao relacioná-la à ecologia, a diversidade é sinônimo de abundância, de equitabilidade – proporção dos indivíduos de uma comunidade em cada espécie em relação ao total de indivíduos da mesma comunidade. Quanto mais homogêneo, maior a equitabilidade e maior a uniformidade. Em ciências sociais, prossegue o autor, a diversidade encontra correspondência com as palavras alteridade – o oposto da identidade, o outro, diferença e dessemelhança. Alteridade também pode ser entendida como o sentimento de um indivíduo em ser o outro. É por meio “desse sentimento que conseguimos perceber o outro, o diferente, sem discriminá-lo pelas características que nos distinguem.” (MICHALISZYN, 2008, p.23)

A diversidade é percebida de várias formas diferentes, como demonstra Michaliszyn, (2008) em sistemas simbólicos compostos de linguagem, relações de parentesco, religião, crença no sagrado, nos mitos, na arte e na economia, dentre outros. A condição humana impõe a capacidade de se comunicar e estabelecer relações típicas à convivência social. O desenvolvimento e a evolução da linguagem oral, segundo o autor, são os principais responsáveis pela incidência de atividades cooperativas e pelo

desenvolvimento de núcleos familiares e comunitários. A consequência, é o fortalecimento da própria cultura e de toda a multiplicidade características desse grupos sociais. Assim, pode-se afirmar que:

...cultura é um conjunto de princípios (explícitos e implícitos) herdados por indivíduos membros de uma dada sociedade; princípios esses que mostram aos indivíduos como ver o mundo, como vivenciá-lo emocionalmente e como se comportar em relação as outras pessoas, às forças sobrenaturais ou aos deuses e ao ambiente natural...(MICHALISZYN, 2008, p.27)

O multiculturalismo, fruto do estabelecimento de relações entre os indivíduos de culturas diversas, existe desde o século XV, intensificando-se com o deslocamento dos povos, seja por guerras, condições climáticas ou mesmo econômicas. Tais migrações já vem ocorrendo, produzindo sociedades étnicas ou culturalmente mistas. Conforme Michele Wallace:

...todos sabem (...) que o multiculturalismo não é a terra prometida...(Entretanto) mesmo em sua forma mais cínica e pragmática, há algo no multiculturalismo que vale a pena continuar buscando (...) precisamos encontrar formas de manifestar publicamente a importância da diversidade cultural, (e) de integrar as contribuições das pessoas de cor ao tecido da sociedade. (WALLACE, 1994 *apud* HALL, 2008, p.52)

Há uma tentativa de homogeneização da cultura, desconsiderando a diversidade e suas diversas nuances, por meio da mídia e do mercado, a fim de apreendê-las, tornando-as elementos estatísticos, quantificáveis e, sempre que possível, rentáveis. Porém, para Silveira (2005), a diversidade real é plural, espontânea, insone e múltipla. Ela flui sem fronteiras, mas com endereço único, um lugar insubstituível no universo humano. Assim, a tentativa de não levar em conta as diferenças, de supor que a sociedade segue uma lógica universal, reflete o complexo quadro de exclusão social existente no país, que para Silva (2001) é fruto tanto de seu processo histórico de desenvolvimento quanto de sua heterogeneidade, impondo profundas desigualdades, altos níveis de pobreza, e indivíduos e grupos em diferentes situações de vulnerabilidade. Dentre esses grupos, ressalta o autor, destacam-se inicialmente as mulheres e os afrodescendentes como os mais representativos da massa de excluídos e, em seguida, os portadores de necessidades especiais. Estes nunca tiveram a oportunidade de se integrarem ao processo de desenvolvimento da sociedade brasileira.

Nesse sentido, é possível identificar alguma sensibilidade na diretriz do Plano Nacional de qualificação do Trabalhador (PLANFOR), que afirma ter, em relação à diversidade,

o propósito de “abrir o funil tradicional da qualificação urbana, industrial, assalariada, masculina, branca” (SILVA, 2001, p.2), buscando promover a igualdade de oportunidade na educação profissional. Com isso, é possível caminhar na direção dos princípios democráticos do desenvolvimento econômico com equidade.

Dessa maneira, o reconhecimento da diversidade de gênero e raça e suas implicações, tanto na sociedade em geral quanto ao emprego e à renda, é de suma importância em relação à implementação de políticas públicas e à gestão de organizações no que tange a não discriminação. A miopia no tratamento da diversidade pode levar, por exemplo, a raciocínios totalmente equivocados de que a discriminação existente é apenas social, e não de gênero, raça etc. Há fortes evidências de que as oportunidades não são iguais para homens e mulheres que, via de regra, possuem salários menores e, se forem negras, devem viver provavelmente em condições de fragilidade superior às mulheres brancas. Dados do IBGE, explicitados no Capítulo 1 comprovam tais realidades. A existência da diversidade exige tratamento diferenciado. Não se deve tratar a diferença de maneira igual, a justiça emerge do tratamento da diferença de maneira diferente. Só assim é possível gerar igualdade de oportunidades para quem mais necessita.

2.3.4 Motivação

A motivação aqui apresentada terá como princípio a maneira como as pessoas se automotivam e são motivadas à realização de tarefas, em especial, relacionadas aos negócios. A ideia é compreender seus conceitos e contornos, porém com um olhar menos focado na motivação quantitativa, para aumentar o lucro, ainda que esta não seja desprezada, e mais focado na motivação qualitativa para empreender.

Assim, segundo Lieury *et al.* (2000), a motivação pode ser descrita na fórmula aprendizagem: Motivação X Hábito; ou seja, a aprendizagem é o produto de uma suposta motivação e o nível de aprendizagem anterior, o que significa dizer que a aprendizagem depende da motivação.

A motivação para a realização está intimamente ligada à motivação para se sair bem, ter sucesso, realizar algo, ou competir com padrões de excelência apurados (SCHULY, 1995). Tal motivação pode se dar internamente e, neste caso, a automotivação se traduz na capacidade para se motivar, para encontrar forças que alimentem suas crenças e impulsionem os indivíduos em direção aos seus objetivos. Pode-se associar a automotivação a autoestima, característica de grande relevância, principalmente, em

empreendedores em condição de vulnerabilidade social. Quanto à motivação externa, as incubadoras de negócios são excelentes instrumentos de estímulo para atingir os objetivos de seus empreendedores.

Já Mussak (2003) afirma que a motivação é um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. A percepção do “motivo da ação” permite o conhecimento próprio, mais autonomia e maior poder de ação. A verdadeira motivação nasce de dentro para fora. A intrínseca pode corrigir a extrínseca, porém o contrário é mais difícil.

A autonomia a que Mussak (2003) se refere está subordinada à existência de alguns elementos da motivação comuns a todas as pessoas como a confiança, o otimismo, a tenacidade, o entusiasmo e a resistência. A *confiança*, permitindo crer ser possível executar uma tarefa; o *otimismo*, por meio da esperança de obter um resultado positivo; a *tenacidade*, mantendo a concentração na tarefa; o *entusiasmo*, proporcionando prazer no trabalho; e a *resistência*, dando força para se começar de novo. Logo, a motivação se faz presente quando esses elementos estão em pleno funcionamento, facilitando a execução de qualquer trabalho. Entre as fontes de motivação, Weisinger (2001) ressalta: a *própria pessoa*, com seus pensamentos, excitações, atitudes; os *amigos, parentes e colegas solidários*; um *mentor emocional*; *seu ambiente*; o ar, a iluminação, os sons, as mensagens motivacionais. Portanto, a motivação, seja intrínseca ou extrínseca, estimula a aprendizagem que, por sua vez, proporciona a reflexão e, conseqüentemente, o conhecimento, gerando maiores e melhores condições para protagonizar o empoderamento individual e coletivo.

2.3.5 Inovação

A abordagem dada à inovação tem como princípio a reconceitualização da empresa como uma organização inserida em ambientes socioeconômicos que refletem trajetórias históricas e culturais específicas, privilegiando a produção baseada na criatividade humana, na cooperação, no benefício coletivo, no bem-estar social e na preservação do meio ambiente. Entende-se a inovação como a criação de um ambiente inovativo que não vise exclusivamente as trocas comerciais, acumulação de recursos e equipamentos, venerando um suposto tecnoglobalismo. A inovação deve refletir características locais, valorizar a diversidade e a cultura local como ingredientes para empreender e realizar negócios. A inovação deve estar condicionada impreterivelmente à contribuição dada às

dimensões econômicas, sociais e ambientais. Não se pode chamar de inovação as tentativas de se priorizar a dimensão econômica em detrimento das demais.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente do tema inovação, seguem abaixo alguns conceitos proferidos por profissionais e acadêmicos de prestígio internacional, conforme destaca (SIMANTOB, 2003, p.14):

“A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional” (Martin Bell e Keith Pavitt da Universidade de Sussex).

- “Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desse envolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.” (Giovanni Dosi, Universidade de Pisa).
- “A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.” (Joseph Schumpeter, economista).
- “Inovação pode ter vários significados e sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.” (Guilherme Ary Plonski, Instituto de Pesquisas Tecnológicas).
- “Inovação é o ato de atribuir novas capacidade aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerir riqueza.” (Peter Druker, Universidade de Claremont).
- “Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios.” (Ronald Jonash e Tom Sommerlatte, consultores).

Observa-se que alguns conceitos relacionam a inovação à aprendizagem e à criatividade, enquanto outros, a capacitação, novos produtos, processos e técnicas. Portanto, a inovação poderá ser classificada como inovação de produtos e serviços, de processos, de negócios e em gestão. Segundo Simantob (2003), a *inovação de produtos e serviços* está relacionada ao desenvolvimento e à comercialização de produtos ou serviços novos, com novas tecnologias e primando pela satisfação de necessidades. A *inovação de processos* estabelece relação com o desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou novas formas de relacionamento para a prestação de serviços. *Inovação de negócios* é o desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma

vantagem competitiva sustentável e a *Inovação em gestão* consiste no desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Toda inovação é precedida de conhecimento e, nesse contexto, Johnson *et al.* (2003) enfatizam o aprendizado como um processo contínuo e interativo que possibilita a aquisição de diferentes tipos de conhecimento e habilidades, proporcionando a inovação. O conhecimento tácito, considerado o mais estratégico, tem como base crenças e valores, além das habilidades concernentes aos indivíduos e às organizações provenientes da interação e da experiência travada entre as partes. Dito de outra forma, para Albagli *et al.* (2003), a ausência de formalidade e codificação na aquisição desse conhecimento exige a necessidade de contatos interpessoais constantes no contexto das interações e relações sociais locais.

Portanto, a inovação, fruto também do conhecimento tácito, não deve ser vista apenas como um conjunto de técnicas e suposta disponibilidade de bens e serviços inovadores no mercado, e sim a capacidade da coletividade de estabelecer relações com seus atores, movimentos, organizações e instituições, considerando: trabalhar em prol das escolhas mais adequadas entre as disponíveis e acessíveis; aplicar os resultados das escolhas considerando como e onde serão mais produtivos social e economicamente (FREEMAN, 1991, NEWBY, 1992). Vale ressaltar que a inovação, para os autores em questão, está rigidamente associada a um processo democrático, em virtude de escolhas feitas pela coletividade: territorial, em função dos interesses comunitários e, sobretudo, por ter sido concebido em prol de critérios socioeconômicos.

Por outro lado, há de se levar também em conta as várias razões tecnológicas para se inovar que Simantob (2003) descreve como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a alteração ou melhoria de métodos de produção, imitação dos líderes em inovação, adaptação às tecnologias desenvolvidas por terceiros e melhoria do desempenho das técnicas existentes, dentre outras. Quanto às razões econômicas, tem-se no caso da inovação de produtos, a substituição de produtos obsoletos, o aumento do mix de produtos, a manutenção do posicionamento de mercado, a entrada ou saída de novos mercados. Ainda nas razões econômicas, agora para a inovação de processos, tem-se a promoção de melhorias na flexibilidade de fabricação, a redução de custos de fabricação, de consumo de materiais, de consumo de energia, taxa de defeitos de fábrica dentre outros, como melhorias das condições de trabalho, além da redução da poluição ambiental.

Nesse contexto, o que se propõe é um equilíbrio entre as várias formas de inovar, já que as razões tecnológicas e econômicas da inovação permanecem presentes em qualquer tipo de relação de mercado ou de troca, sustentável ou não. Dessa forma não há como negligenciá-las, porém, a priorização do indivíduo ou sociedade como foco das atenções continua.

A relação estabelecida de maneira exclusivamente comercial ou mercadológica revela a incapacidade de estimular a interatividade entre os atores, além do compartilhamento de informações e conhecimento exigidos no processo de inovação e aprendizado. É exatamente a partir da confiança, do compromisso com os outros, e de redes e valores compartilhados que se possibilitam “os processos de inovação e de aprendizado interativos, de criação e intercâmbio de conhecimentos e habilidades.” (ALBAGLI *et al.*, 2003, p.430)

As empresas consideradas inovadoras incentivam a criatividade nas organizações desenvolvendo uma cultura de inovação, envolvendo funcionários, clientes e fornecedores. Assim, o compromisso com a inovação passa a ser um hábito dentro da organização (SIMANTOB, 2003), passa a ser um comportamento da mesma e não ações inovadoras esporádicas, geralmente menos consistentes e competitivas.

Por outro lado, nota-se uma maior preocupação das empresas por determinadas inovações, atribuindo menos prioridade e valor a outras, como destaca o trabalho de pesquisa do Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (PNADL, 2006) ao observar uma excessiva tendência no investimento em tecnologias de produção, em detrimento de tecnologias que melhorem o financiamento, comercialização, informação ou comunicação. Este fato evidencia as prioridades que o sistema econômico impõe à gestão das organizações, focalizando a produção no tempo como estratégia para diminuir custos e maximizar o lucro.

O chamado “circuito superior” das empresas, consideradas de maior poder econômico, segundo o PNADL, começam gradualmente a se conscientizar de que um ambiente rico em atividades de inclusão social e dinâmico produtivamente, ao contrário do que se propaga como o aumento da concorrência, abre mercados de maneira mais ampla, melhorando a produtividade sistêmica do território. Tal contribuição poderá vir tanto das tecnologias duras, quanto da gestão de tecnologias sociais advindas da *expertise* local acumulada.

As grandes empresas criam suas próprias estruturas de inovação tecnológicas, o que não acontece com as pertencentes ao chamado “circuito inferior” da economia, como as

pequenas e médias empresas, organizações comunitárias, entidades da sociedade civil e administrações públicas locais, bem como instituições acadêmicas universitárias e de formação profissional. Esses agentes carecem de um sistema articulado de apoio, capaz de evitar que os avanços tecnológicos não se transformem em um fosso em que de um lado, estejam as grandes empresas e suas inovações e, de outro, as pequenas e microempresas cercadas de atraso. As propostas de desenvolvimento local buscam facilitar o acesso e a democratização das tecnologias ao “circuito inferior” sem qualquer tipo de imposição, e sim por meio de uma ampla disponibilização de recursos, que serão utilizados de acordo com as especificidades de cada empreendimento.

2.3.6 Atividades sociais e éticas

O assunto é abordado de maneira a revelar a importância das dimensões sociais para o desenvolvimento por meio de atividades sociais e éticas, fazendo um paralelo com o desenvolvimento no ambiente de negócios a partir de padrões de organização dos sistemas sociais e seus modos de regulação de suas interações, a fim de avaliar como se dão as relações/atividades sociais e éticas neste contexto. Parte-se do pressuposto de que as organizações que estabelecerem relações mais democráticas e éticas, com atividades sociais que representem reais transformações sociais, estarão exercendo efetivamente o papel de organizações responsáveis socialmente.

Ao se analisar a dimensão social dessa investigação, não se pode deixar de destacar Pierre Bourdieu por ter sido o primeiro a utilizar o termo capital social no sentido de pertencimento de uma determinada comunidade. Segundo Bourdieu, capital social é:

“o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo dos membros no grupo, que provê para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva oferecendo uma credencial que lhes dá o direito ao crédito nos vários sentidos da palavra.” (BORDIEU, 1997, p.51)

O termo capital social, utilizado como uma metáfora, foi definido considerando os conflitos gerados na própria estrutura de poder, por isso associou as desigualdades ao capital como algo nato, algo plenamente enraizado.

Por outro lado, James Coleman define capital social como “o conjunto de recursos que são inerentes às relações familiares e a organização social da comunidade e que são úteis para o desenvolvimento cognitivo ou social de uma criança ou de um jovem.”

(COLEMAN, 1994, p.300) Tal conceito procura associar a sociologia à economia estabelecendo uma relação entre educação e desigualdade social, de maneira que a educação esteja subordinada ao ambiente familiar e à organização social.

Segundo Coleman (1994), há três formas de capital social. A primeira consiste no nível de confiança e nas obrigações existentes em um ambiente social, ou seja, o capital social se faz mais presente onde o nível de confiança é maior e a confiança é fruto da aceitação mútua de obrigações. A segunda está relacionada aos canais de troca de informação e ideias; e a terceira diz respeito ao encorajamento dos indivíduos a trabalharem por um bem comum, em detrimento de interesse próprios, a partir de normas e sanções preestabelecidas.

Já para Putnam (2002, p. 67), capital social é o conjunto de “elementos de organização social como as redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação em benefício recíproco”. Fukuyama (1996) também aborda a confiança como condição do capital social ao afirmar que o bem-estar de uma nação e suas condições para competir dependem de uma característica cultural única, que é a confiança existente no bojo da sociedade. Os autores Albagli *et al.* (2003) destacam que a confiança é alcançada na medida em que há o conhecimento mútuo entre os membros da comunidade e quando há uma forte tradição de ação comunitária. Além da confiança, os autores mencionam que o capital social é, em geral, visto como uma espécie de recurso pertencente às relações sociais como reciprocidade, normas, regulações e cooperação. Tais características contribuem para qualquer atividade do grupo, ou da comunidade voltada para benefícios comuns, seja nos setores políticos, econômicos ou sociais. Conforme os autores citados, a confiança aparece como fator preponderante no estabelecimento de relações que visam o desenvolvimento socioeconômico.

Nesse sentido, nota-se que as interações são travadas no sentido de se obter ganhos e acesso a recursos escassos. É o fortalecimento do todo por meio das partes, percebendo que, juntos, empoderam-se e alcançam mais satisfatoriamente seus objetivos. Portanto, continuam os autores Albagli *et al.*, (2003), capital social está longe de ser uma coleção aleatória de redes, valores e confiança, e sim algo bem mais representativo que é o sentimento de pertencimento de uma comunidade ou sociedade, um investimento em relações sociais com retornos esperados.

O sentimento de pertencimento, fruto de crenças, valores comuns e da cooperação entre os atores da coletividade, é abordado é abaixo:

O capital social constitui um ativo coletivo de comunidades e grupos sociais, um bem público ou um atributo da estrutura social na qual os indivíduos encontram-se inseridos. Tratam-se de valores e crenças que os cidadãos compartilham em sua convivência diária, expressando socialização e consenso normativo, bem como favorecendo o espírito cívico e a vida associativa. (ALBAGLI *et al.*, 2003, p. 427)

Alguns benefícios podem ser destacados pelos autores a partir de ativos coletivos, como a confiança e a resolução de conflitos, a mobilização e a gestão de recursos comunitários, a cooperação e a geração de espaços e estruturas de trabalho em equipe. Por outro lado, há de se considerar que alguns benefícios podem estar mais ou menos explícitos, dependendo dos laços existentes entre os membros da comunidade. Ou seja, o caráter homogêneo ou heterogêneo das relações pode interferir no tipo de relação à luz das desigualdades de poder, conflitos e diferenças. Há laços obtidos no âmbito estrito de um grupo ou comunidade que se caracterizam como grupos homogêneos, denominados “exclusivos”, e laços obtidos por meio de grupos heterogêneos denominados “inclusivos”. Os primeiros, mais fechados, estão mais propensos a perpetuarem preconceitos e valores antissociais, enquanto o segundo, com laços mais abertos, estão mais propícios a incorporar as diferenças e a diversidade, promovendo mais facilmente a inclusão social. Dessa forma, percebe-se que a inter-relação formada entre as redes internas e externas permite a redução de conflitos, aumentando a participação e o entendimento de seus contextos.

A informação e conhecimento são parte integrante do capital social. Conforme o Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local (PNADL, 2006), a produtividade sistêmica do território varia em função da densidade de informação, de como a mesma é organizada e disponibilizada para os atores sociais. Com as novas tecnologias, o acesso às informações relativas à comunidade, como problemas, oportunidades e potencialidades, ficou mais barato. É fundamental criar um clima dinâmico e mobilizador para resolver problemas locais que exigem mecanismos de comunicação vinculados à localidade, produzindo e difundindo conteúdos que reflitam aspirações comunitárias. Já o conhecimento, gerado pelo desenvolvimento de competências necessárias para que a localidade possa estabelecer sua própria dinâmica de maneira autônoma, ocorrerá mais facilmente na medida em que haja alguma qualificação visando a capacitação de análises integradas da realidade local com foco na melhoria da qualidade de vida.

Assim, as interações e seus resultados dependem, conforme Albagli *et al.* (2003), da qualidade das redes internas e de seus laços com redes externas; do compartilhamento e

do entendimento da história local; da facilidade da comunicação, do compartilhamento de lugares, regras, procedimentos e linguagem; do compartilhamento de normas, valores, atitudes e experiências; além da visão de futuro, dos níveis de confiança e comprometimento com a coletividade local.

O termo capital social é contestado por alguns autores, alegando a incoerência de se classificar o tema utilizando termos capitalistas como também o capital humano e o capital natural. Alguns autores, como Arrow (2000), entendem esses termos apenas como uma metáfora, como um conceito sensibilizador, outros, como Solow (2000), entendem como uma analogia mal elaborada. O trabalho de pesquisa considerará ainda que exista divergência sobre a nomenclatura do termo, a discussão em torno do tema se faz altamente necessária e contribuirá cada vez mais para a compreensão da importância das dinâmicas sociais, aliadas a contextos econômicos.

2.3.7 Atividades ambientais e sustentáveis

A abordagem do assunto em tela é a associação do crescimento econômico à sustentabilidade, ou seja, a relação existente entre crescimento econômico, utilização dos recursos naturais, atividades produtivas e seus dejetos. Entende-se que as organizações, com ou sem fins lucrativos, devem desenvolver processos sustentáveis em toda sua cadeia produtiva, o que significa dizer que tais processos devem melhorar o desempenho das organizações de maneira econômica, porém sem prejuízo para o social e o meio ambiente.

As atividades relativas à sustentabilidade têm sido vistas pelas organizações, em especial as grandes empresas, como uma atividade contrária ao seu principal objetivo que é o lucro. Por outro lado, é sabido que essa filosofia de empreender, segundo PNADL (2006), leva à queda na fertilidade do solo, cria gastos elevados com doenças, agride a qualidade de vida nas cidades, promove desmatamento e alimenta uma cultura geral de desleixo e de desperdício dos recursos naturais. Tal cultura precisa ser combatida no sentido de retirar tanto consumidores quanto empreendedores dessa suposta “zona de conforto”, onde todos agem da mesma maneira porque há uma normalidade, muitas vezes vista como algo ético e correto. A proposição de uma visão empreendedora sustentável é fundamental para que se promova empreendedores mais conscientes das implicações de seus empreendimentos. Essa visão é parte integrante do desenvolvimento local, valorizando a cultura da qualidade de vida e respeito generalizado ao meio ambiente.

Assim, as incubadoras de negócios, sejam de base tecnológicas ou sociais, ao incluírem em sua gestão formas sustentáveis de administrar as empresas residentes, isto é, gerir processos orientados pela teoria dos Sítios e de Desenvolvimento Local, estarão contribuindo com a formação de novos empreendedores mais bem preparados para enfrentar os possíveis problemas socioambientais decorrentes de seus próprios processos, colaborando com o advento de novas propostas de fortalecimento de organizações sociais, produtivas e sustentáveis.

Nesse contexto, o trabalho em epígrafe buscou contextualizar as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, visando evidenciar a necessidade e a importância de temas como: valorização do sentimento de pertencimento comunitário; utilização parcimoniosa dos recursos disponíveis locais; ampliação do conceito de inovação com a introdução de tecnologias sociais; generalização das iniciativas de incubadoras de negócios no nível local e a criação de redes, permitindo melhorar a conectividade social e produtiva por meio da solidariedade. Após a análise dos referidos temas, chegou-se a definição dos construtos teóricos supracitados; fatores que procuram representar as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. Observe-se que tais construtos podem ser identificados em qualquer organização com ou sem fins lucrativos. Nesse caso em especial, o trabalho será realizado na Incubadora Afro Brasileira (IA), uma incubadora social utilizada como estudo de caso dessa investigação. A próxima etapa do processo de pesquisa será apresentada no Capítulo 3 desse trabalho, que consiste em identificar a presença desses elementos na gestão de processos da IA.

CAPÍTULO 3: A INCUBAÇÃO DE EMPRESAS E SEUS PROCESSOS: O CASO DA INCUBADORA AFRO BRASILEIRA

O capítulo em epígrafe objetiva abordar o processo utilizado para a incubação de empresas, destacando incubação social, instrumentos de medição de desempenho por meio de seus indicadores de gestão, indicadores e processos de incubação, bem como a evolução da Incubadora Afro Brasileira (IA). Esta evolução é focalizada segundo aspectos institucionais, resultados qualitativos e quantitativos do processo de incubação, e participação dos empreendedores em eventos, dentre outros. Dessa forma será possível identificar formas diferenciadas de gestão e suas origens, tanto das incubadoras tradicionais, como das incubadoras sociais, ilustrando os estilos de gestão praticados e seus propósitos. A partir daí, será possível compreender os processos de incubação sob a perspectiva do modelo de crescimento vigente e suas consequências, bem como entender a possível articulação entre as teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local com os processos de gestão das incubadoras em geral e da IA em particular.

Nessa perspectiva, observa-se que a maioria das incubadoras de empresas são criadas por meio de projetos elaborados por instituições brasileiras de ensino superior, e isso tem influenciado consideravelmente a criação e gestão dessas incubadoras. Essas instituições acadêmicas têm como finalidade proporcionar uma perfeita articulação das atividades de pesquisa, ensino e extensão, de maneira a poder contribuir na difusão do saber, capacitando seus integrantes para atuarem significativamente na transformação da sociedade. As incubadoras de empresas, por sua vez, devem contribuir com o compromisso social das instituições às quais representam, no sentido de criar oportunidades de trabalho e renda para a sociedade.

Assim, entre os tipos de incubadoras existentes, as mais tradicionais são as incubadoras de base tecnológica, que têm o objetivo de oferecer infraestrutura para estimular, agilizar ou favorecer o abrigo de empresas, cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado (ANPROTEC, 2009). Ressalta-se que tecnologia de alto valor agregado são as tecnologias inovadoras que atribuem importância ao produto ou serviço a ser comercializado, porém são tecnologias que não estão facilmente disponíveis no mercado e, portanto, inacessíveis à maioria da comunidade empreendedora. O acesso fica restrito a uma pequena parcela intelectual da população, não contemplando a

maioria dos microempreendedores com menor grau de educação e, frequentemente, mais vulneráveis socialmente.

Seu público-alvo é composto de estudantes universitários, graduados, cientistas e empresas que atuem no setor de inovação. Observa-se certa restrição quanto à diversidade do público a ser atingido pelas incubadoras de tecnologia, tendo em vista a necessidade de se ter produtos e/ou serviços inovadores, o que significa dizer que somente empreendedores com certo nível de estudos poderão ser incubados por estas incubadoras. Os que não dispõem de educação de alto nível, ou de produtos e serviços inovadores, ainda que tenham negócios, estão impossibilitados de terem acesso a tais incubadoras, já que as mesmas não se interessam por empreendimentos que não se enquadrem no padrão conceitual de inovação tecnológica. Estes empreendedores estão fora do processo de acompanhamento de gestão, e deverão gerir seus negócios sem qualquer ajuda especializada, algo extremamente necessário às empresas que se encontram em um estágio embrionário de desenvolvimento. Tal fato pode inclusive, significar um aumento das estatísticas de empreendimentos que entram em falência nos dois primeiros anos de vida do negócio.

O papel das incubadoras é promover o desenvolvimento de suas empresas incubadas, fortalecendo sua relação com o mercado a fim de torná-las estáveis e perenes. Porém, as incubadoras devem questionar que tipo de desenvolvimento pretendem seguir e sob que parâmetros. Observe como a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) define incubadora de negócios:

Os parques tecnológicos são um modelo de concentração, conexão, organização, articulação, implantação e promoção de empreendimentos inovadores visando fortalecer este segmento dentro de uma perspectiva de globalização e desenvolvimento sustentável. (ANPROTEC, 2012)

Portanto, a definição está ancorada dentro de uma perspectiva de globalização, o que evidencia o estilo de gestão praticado por incubadoras de tecnologia, condizentes com a economia de mercado, e não com a economia social e solidária. Elas oferecem seus serviços às empresas incubadas nos moldes do que as mesmas entendem como desenvolvimento, difundindo entre as empresas residentes a crença de uma racionalidade única, ou seja, a existência de um modelo único de desenvolvimento, que o mercado é o único modo de regulação das trocas, bem como o único horizonte de evolução da sociedade (ZAOUAL, 2002, 2006a,). Isto acaba por acarretar a utilização de ações que promovam uma separação da economia, dos contextos sociais.

A consequência é a aplicação de estratégias de gestão nas empresas incubadas tal como utilizam as empresas já estabelecidas no mercado, seguindo as leis da economia de mercado, isto é, dando considerável ênfase ao mercado em detrimento do homem e do meio ao qual ele pertence. A partir dessa perspectiva, fica evidente os limites das incubadoras de base tecnológicas quando atribuem demasiada importância às ferramentas de gestão das incubadoras, avaliando suas empresas incubadas apenas sob os aspectos da acumulação, da concorrência, da competitividade, da produtividade e do lucro, dentre outros.

Essa atitude passa a ser a única verdade para se prosperar na sociedade. Crescimento individual, aquisição de bens duráveis e serviços passam a ser referências inquestionáveis de desenvolvimento. Assim, a ideia de bem-estar passa necessariamente pela manutenção de um ciclo que compreende a criação de mercados que por sua vez consomem produtos e serviços para atender suas necessidades. Estas são estimuladas por inovações que motivam a produção de bens e, conseqüentemente, os lucros (VACHON, 1993). Como a acumulação é fundamental, o ciclo precisa continuar seu curso, provocando desigualdades e deterioração das organizações sociais e ambientais. Tal lógica de mercado passa por uma suposta crença da infinidade de recursos disponíveis, revelando-se uma atitude totalmente insustentável.

Esse mesmo sistema econômico, segundo Gireli (2012), influenciou as relações de trabalho assalariado no passado de tal sorte que obrigou os trabalhadores a se organizarem em sindicatos para defenderem seus direitos trabalhistas, e em empreendimentos cooperativados de autogestão, como alternativa à exclusão do mercado. Com a ampliação do sistema de trabalho assalariado, a mão de obra se transformou em mercadoria, tornando obsoletas as relações de trabalho comunitárias, artesanais, individuais, familiares, cooperativadas, etc.

O fracasso do modelo de desenvolvimento econômico, que gerou a atual crise do trabalho, impulsionou os integrantes do exército de reserva, pessoas em situação de vulnerabilidade social, a vislumbrarem formas alternativas de trabalho que se fortaleceram. Tendo hoje várias denominações, destacam-se, dentre outras, a economia solidária e a economia social.

Nas economias social e solidária, o valor está focado no indivíduo e na coletividade. Esse fenômeno emerge com bastante propriedade, sendo fundamental considerar a dinâmica dos contextos sociais. Para Gireli (2012), é isso que pretendem fazer as incubadoras sociais, denominadas incubadoras universitárias de cooperativas, ou

empreendimentos solidários. Essas, vieram para minimizar tal problema, oferecendo aos trabalhadores informais, desempregados, alternativas de acesso ao mercado de trabalho. Desemprego esse que o próprio sistema econômico produziu. Para melhor compreender as características da incubação de negócios, destaca-se a seguir algumas peculiaridades da incubação social.

3.1 Incubação social

Segundo a incubadora Gênesis da PUC, a “Incubadora Social de Comunidades tem como finalidade o fortalecimento local de comunidades, municípios e cidades, através da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos com uso de tecnologia social” (GENESIS, 2009). A incubadora social tem como principal objetivo gerar o desenvolvimento social, econômico e humano, proporcionando benefícios à comunidade, principalmente na elevação da qualidade de vida, cidadania e visão de mundo.

As incubadoras sociais possuem uma preocupação diferenciada das incubadoras de base tecnológica. Enquanto estas estão preocupadas com empreendimentos tecnologicamente inovadores, segundo um conceito de desenvolvimento regido pelas leis de mercado, as incubadoras sociais promovem a inclusão social, considerando a cidadania e dignidade humana sob uma perspectiva ética e cultural, além de proporcionar trabalho e renda por meio de políticas de inserção no mercado. Deve-se ressaltar a relação existente entre o conceito e os propósitos das incubadoras sociais com as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local que, ao abordar em sua definição o uso de tecnologias sociais, compreendem o saber social e o fortalecimento local de comunidades, respectivamente. Portanto, a gestão de incubadoras sociais pressupõe necessariamente estar em consonância com tais teorias.

As incubadoras sociais geralmente estabelecem suas diretrizes de ação de acordo o conceito de economia solidária que, segundo Singer (2002), os empreendimentos solidários são organizações de trabalho que possuem peculiaridades como a propriedade coletiva ou são associadas ao capital de maneira que seus membros sejam donos de seu próprio negócio. Já a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES, 2012) afirma que a economia solidária está relacionada a produção, venda, compra, troca de produtos e serviços, sem exploração de qualquer uma das partes, preservando o meio ambiente e o exercício da cooperação. Dessa forma é possível o fortalecimento tanto do indivíduo quanto do grupo.

Assim, compreende-se por economia solidária “o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão” (SENAES, 2012). A economia solidária pode ser apresentada de diversas formas tais como cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias ou redes de cooperação, realizando atividades de produção de bens e serviços, finanças solidárias – por meio do microcrédito –, trocas, comércio justo e consumo solidário. Possui como características a autogestão, a dimensão econômica, a solidariedade e a cooperação, fruto da existência de interesses comuns, culminando com a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária.

Entre os benefícios da utilização da economia solidária, destacam-se: o desenvolvimento sustentável, promovendo a economia; a geração de trabalho e renda; a preservação dos ecossistemas; e a equidade social sem discriminação de qualquer natureza, seja de condição social, gênero ou raça. O comércio justo é um bom exemplo, por ser um fluxo comercial estabelecido em critérios de justiça e de solidariedade nas relações comerciais, possuindo características de corresponsabilidade, valorização da diversidade étnica e conhecimento das comunidades tradicionais. Além disso, evidencia-se o estabelecimento de transparência nas relações comerciais, composição de preços, produção de produtos, garantia de acesso à informação, à organização e aos seus processos. Essas são alternativas reais de possibilidades de trocas onde a cooperação se sobrepõe à competição, permitindo o desenvolvimento sustentável, aquecendo a economia, promovendo justiça social, soberania e qualidade de vida, valorizando as práticas de recuperação do meio ambiente, com destaque para a produção focada na agroecologia e extrativismo não predatório (SENAES, 2012).

Assim, observa-se que o conceito de economia solidária aborda a propriedade coletiva dos meios de produção, o que justifica a adoção, por parte das instituições federais universitárias, do modelo de incubação social de empreendimentos solidários, incubando principalmente cooperativas. Observa-se abaixo que:

Um dos desafios enfrentados por esses núcleos que se dedicam à economia solidária é desenvolver métodos de incubação capazes de viabilizar não apenas a existência de coletivos organizados para o trabalho, mas, também, seu funcionamento como células efetivamente autogestionárias e comprometidas com os princípios orientadores da economia solidária e a inserção dessas células em complexas redes de relações que envolvem outros empreendimentos solidários... (COUTINHO, 2005, p. 04).

As incubadoras sociais que incubam cooperativas, enfrentam grandes desafios como a organização dessas cooperativas, bem como de sua manutenção por longo tempo. O sucesso do empreendimento cooperativado pode significar a transformação de cooperativa em empresa de economia de mercado, visando lucro e perdendo assim a razão que motivou sua constituição. Uma questão a se considerar é que as cooperativas não são criadas naturalmente, e sim estimuladas a serem criadas, devido aos benefícios proporcionados a cada um de seus membros. Logo, qualquer emancipação econômica de seus membros poderá cessar os interesses comuns e implicar em mudança da atividade econômica realizada, inviabilizando a própria cooperativa. Por exemplo, uma cooperativa de catadores de produtos recicláveis terá dificuldade de se manter na medida em que seus membros evoluam economicamente.

Dessa forma, as incubadoras sociais devem buscar preservar as ideias originais da comunidade local, evitando uma imposição de saberes, valorizando o potencial existente nas comunidades, aproveitando a experiência acumulada da própria coletividade (GUIMARÃES *et al.*, 2007). Por essa razão, a Incubadora Afro Brasileira optou por incubar empreendimentos como eles são encontrados originalmente na comunidade, isto é, individualizados e não cooperativados.

A Rede de Tecnologias Sociais (RTS) tem como propósito contribuir para o desenvolvimento sustentável através da difusão e reaplicação em escala de Tecnologias Sociais. Estas são entendidas como “produtos, técnicas e metodologias reaplicáveis, desenvolvidos em interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social” (RTS, 2009). Tais tecnologias são as experiências acumuladas dos indivíduos na sociedade, produzidas pela identidade e cultura da coletividade, sendo utilizadas na condução de suas vidas e, portanto, perpassando pela forma de gerir seus negócios. As tecnologias sociais podem ser fortes instrumentos de emancipação da sociedade, devido à riqueza produzida pela coesão de seu tecido social, característico de seu saber-fazer.

É importante ressaltar que a maioria das incubadoras sociais trabalha sob a ótica da economia solidária e, portanto, costuma incubar empreendimentos cooperativados. A IA trabalha sob a perspectiva da economia social, com viés solidário e tendo como premissa básica, a incubação de empreendimentos constituídos por empreendedores que possuam seus próprios negócios e estejam em situação de vulnerabilidade social.

Deve-se colocar em evidência o fato de que as instituições de ensino, responsáveis pela gestão de suas incubadoras, as criam e geram segundo o modelo de desenvolvimento

de economia política existente há pouco mais de um quarto de século. O resultado é um modelo de incubação voltado para as empresas de alta tecnologia ou para o fomento às cooperativas, deixando uma ampla lacuna ao desconsiderar os demais empreendedores que possuem negócios e não se enquadram em nenhuma dessas alternativas de fomento à organização produtiva.

Conforme Vachon:

Le système économique fonctionne comme suit : Travail payé, production, consommation et profit, conduit à la nécessité d'augmenter la productivité afin de maintenir la valeur des produits à un niveau permettant l'augmentation de la consommation et le fonctionnement du système d'échanges marchands de biens et de services . (VACHON, 1993, p.79)

O sistema econômico funciona como se segue: trabalho remunerado, produção, consumo e lucro levam à necessidade de aumentar a produtividade, a fim de manter o valor dos produtos a um nível que permita aumentar o consumo e garanta o funcionamento do sistema de troca de bens e serviços. (VACHON, 1993)

As consequências deste sistema econômico são observadas por Zaoual. A eficácia do sistema capitalista é medida por sua capacidade de reduzir os custos de produção das mercadorias, particularmente, os custos salariais e, portanto, o emprego. Para reduzir os custos, o capital reduz drasticamente o trabalho (ZAOUAL, 2006a). Tal fato tem provocado desemprego, problemas sociais e ambientais que o sistema não previu e não tem condições de controlar. A autofagia do sistema econômico demonstra que seu sucesso é ao mesmo tempo seu fracasso, ou seja, seu crescimento é inversamente proporcional ao desenvolvimento das relações e das organizações sociais. Seu crescimento é sinônimo de exclusão, fome e degradação.

As implicações de tal atitude evidenciam-se nas escolhas das “modernas” estratégias de gestão, utilizadas nos países considerados desenvolvidos, serem importadas e adotadas nas empresas de países em desenvolvimento. Os parâmetros utilizados para avaliar o desenvolvimento de empresas incubadas tendem a seguir a mesma lógica dos países desenvolvidos, focalizando fundamentalmente na produtividade, gestão do tempo, diminuição dos custos de produção, aumento do lucro etc, sem considerar atividades relacionadas ao desenvolvimento humano, suas implicações ao indivíduo, à coletividade, às relações e ao meio ambiente. Assim, as incubadoras de base tecnológica passam a ser as principais representantes da disseminação, para as empresas incubadas,

da ideologia da economia de mercado, pressupondo a presença do crescimento econômico como sinônimo de emancipação e bem-estar social.

Graças à tentativa de transposição de modelos dos países do hemisfério norte para os do Sul, fez-se surgir não só o empreendedor econômico, como também o empreendedor situado. Este, segundo Zaoual (2005, 2006a, 2006b), condensa a experiência que se encontra longe das teorias econômicas. Tal transposição, continua o autor, revela a capacidade do empreendedor situado de conjugar várias culturas e normas sem negar seu sítio de pertencimento. Assim, é premente o abandono do pensamento único, para se entrar de fato na era da pós-globalização e, conseqüentemente, na civilização da diversidade.

O empreendedor situado é, segundo Zaoual:

Duplamente heroico na medida em que seu comportamento tem múltiplos objetivos: sobrevivência de sua atividade, transferências comunitárias, logo, coesão social de seu sítio e das redes de pertencimento nos arredores, aprendizagem e transmissão do seu saber ser e de seu saber-fazer. (ZAOUAL, 2006a. p.237)

A Incubadora Afro Brasileira foi concebida, ainda que desconhecendo a teoria, seguindo alguns princípios que se coadunam com os do empreendedor situado que, ao buscar atender uma necessidade latente incrustada nos sítios simbólicos de pertencimento dos empreendedores afrodescendente, oferecem um ambiente propício para que os pequenos empreendimentos possam se desenvolver e transformar a realidade dos empreendedores, valorizando e estimulando seu saber social. No entanto, o empreendedor social sabe que qualquer avaliação de desempenho precisa de instrumentos que também sejam capazes de monitorar fenômenos não monetários.

3.2 Medindo desempenho

Partindo-se do princípio de que um dos métodos para se avaliar o desempenho de empresas incubadas é a utilização de indicadores, faz-se necessário o estabelecimento de uma visão crítica dos indicadores de desempenho de incubadoras em geral e, em especial das incubadoras sociais. Isso ocorre devido às incubadoras de qualquer natureza focalizarem prioritariamente os indicadores de desempenho econômicos em detrimento dos sociais e ambientais. Indicadores estes que, ao serem negligenciados, comprometem a avaliação de desempenho tanto das próprias incubadoras quanto das empresas residentes. Ora, se para se alcançar desenvolvimento é necessário levar em conta outras dimensões como a economia, a sociedade e o meio ambiente, e os

instrumentos de medição de desempenho só são capazes de avaliar uma única dimensão, está evidente que esta avaliação de desempenho mostra-se bastante limitada e, por esse motivo, necessita de um olhar sobre outro ponto de vista.

Nesse sentido, compreender melhor os indicadores contribuirá sobremaneira para sua utilização. Assim, Ângelo (2005) enfatiza que os indicadores de desempenho devem ser vistos como uma ferramenta que possibilite acompanhar o progresso ou a concepção de um processo operacional onde a estratégia adotada deverá ter como referência o monitoramento das atividades desse processo que acrescentam valor ao projeto. Logo, é possível verificar o cumprimento de objetivos a serem atingidos em um planejamento estratégico, a partir dos indicadores de desempenho.

Ressalta-se que a maioria dos métodos de avaliação de desempenho tem como referência a lógica da industrialização, produzindo-se mais por menos, ênfase sobre a utilização de métricas como tempo, custo, produtividade, eficiência, eficácia etc. A dimensão social não tem sido uma prioridade por ser vista com um empecilho para o aumento do lucro. Esse fato justifica a ausência de verificações e medidas de desempenho que permitam às organizações avaliarem sua evolução também no campo social.

Dessa maneira, o estudo reivindica uma reflexão sobre a forma de gestão das incubadoras para que estabeleçam como medida de desempenho, além da produtividade e do lucro gerado pelas empresas incubadas, atitudes ou estratégias que sejam, sobretudo, sustentáveis. Estas devem contribuir com o desenvolvimento das organizações considerando o tripé economia, sociedade e meio ambiente. Portanto, processos que negligenciam qualquer uma dessas dimensões serão necessariamente insustentáveis, nocivos e não recomendáveis. Dito de outra forma, o crescimento das organizações deve ser medido por indicadores de desempenho com características ou propósitos mais abrangentes ou multidimensionais. A ausência de instrumentos de medição de desempenho sem essas peculiaridades poderá comprometer substancialmente qualquer tentativa ou intenção de se avaliar desenvolvimento de processos empresariais.

3.2.1 Indicadores de desempenho

Entre os instrumentos disponíveis para avaliar a *performance* de uma atividade, tem-se os indicadores de desempenho que são bastante úteis, além de darem suporte à tomada de decisão. É uma importante ferramenta estratégica para a administração das organizações. O Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresa, desenvolvido pela Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro (REINC) aborda o tema ao informar que:

Os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os “tomadores de decisão” a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz. A avaliação do desempenho empresarial baseada apenas em indicadores contábeis e financeiros, tem se mostrado insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo pode nos levar a soluções rápidas, porém superficiais. De acordo com a própria Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o desempenho é definido como resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos (REINC, 2001. p.26).

Assim, há de se levar em conta o fato dos indicadores serem instrumentos criados em função de um determinado objetivo. Sua mensuração está geralmente condicionada ao direcionamento dado, implicando nas prioridades do que se deseja medir. Por essa razão, dependendo do enfoque dado aos indicadores, seus resultados podem oferecer contribuições diferentes. O mais comum no atual sistema econômico é a utilização de indicadores que engendrem uma camisa de força em tudo que não seja quantificável e produtivo. Tais instrumentos engessam a tomada de decisão de tal sorte que impedem a elaboração de estratégias não aderentes à concorrência e de vantagem competitiva. As decisões tendem, invariavelmente, a girar em torno da produção no tempo, diminuição de custo e aumento do lucro, independentemente das consequências.

Observe-se que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) se refere aos indicadores da seguinte maneira:

Os indicadores de desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta, podendo ser utilizado para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base nas informações geradas. Assim, as metas estabelecidas é que definem a natureza dos indicadores de desempenho (SEBRAE, 2007. p.5).

Portanto, o SEBRAE reforça a ideia de que os indicadores são frutos de suas metas que, por sua vez, são frutos da visão das organizações em relação ao significado de desenvolvimento para cada uma. A partir daí, são descritas as declarações de missão, visão e estratégia organizacional, norteadas a criação de indicadores. Assim, uma

organização poderá pautar seus indicadores e função de diferentes propósitos. Uns são provenientes do modelo de crescimento padrão e outros propõem formas alternativas a esse padrão.

No entanto, a compreensão dos indicadores precede a análise de seus propósitos, logo, faz-se necessário abordar inicialmente o significado de indicadores, no qual Bellen (*apud* Hammond *et al.*, 1995) afirma que o termo indicador é originário da palavra *indicare* que significa apontar, descobrir, estimar ou anunciar. Os indicadores informam o progresso para se alcançar um determinado objetivo, meta ou um recurso que permita melhor perceber uma tendência ou fenômeno geralmente não detectável. Já McQueen *et al.* (1988) definem indicador como uma forma de medida que sintetiza informações de um acontecimento particular ou um substituto dessa medida. Holling (1978) tem um conceito semelhante ao definir indicador como uma medida de conduta do sistema em termos de atributos significativos e compreensíveis.

Para Meadows (1998), os indicadores podem adotar diferentes significados, tais como norma, padrão, meta, objetivo, sinal, sintoma, diagnóstico, dado e medida, dentre outros. A utilização de indicadores é uma maneira intuitiva de monitorar complexos sistemas, que a sociedade considera importante e precisa monitorar. Os indicadores estão inseridos dentro de culturas específicas, podendo ser ferramentas de mudança, de aprendizado e de propaganda. Vale destacar que, como afirma o autor, os indicadores devem monitorar o que é importante para a sociedade ou comunidade. Logo, não necessariamente o que é importante para o sistema, que representa o poder econômico da minoria em detrimento da massa menos abastada da população.

Com relação aos propósitos dos indicadores, a abordagem de Slack (1999), por exemplo, destaca alguns objetivos de desempenho, como qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos. Qualidade significa fazer a coisa correta; a rapidez está relacionada ao tempo mínimo da atividade; a confiabilidade, mantendo os compromissos assumidos; e a flexibilidade que é entendida como a capacidade de se adaptar às atividades de produção e custos, produzindo o mais barato possível. Percebe-se que a proposição de Slack para medir desempenho não contempla a perspectiva social. Deve-se ressaltar que a ausência da dimensão social é invariavelmente fruto de uma abordagem construída sob uma base ideologicamente econômica. Essa transição de diferentes enfoques dados às dimensões econômicas e sociais podem ser observadas por meio de alguns modelos de avaliação de desempenho como se seguem.

Nesse sentido, é possível destacar outros instrumentos que utilizam indicadores para medir desempenho, como enfatiza o *Balanced Scorecard* (BSC), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e a Matriz Quantum de medição de desempenho. O BSC, bastante popular, foi criado para medir a *performance* de uma atividade, sendo muito utilizado atualmente na definição de estratégias de gestão. Este modelo contempla as perspectivas: financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos, mas desconsidera a dimensão social como um elemento a ser avaliado, deixando a organização órfão de instrumentos que possam mensurar suas contribuições sociais. Já o PNQ, leva em conta a sociedade, revelando uma preocupação com as questões sociais sob o ponto de vista da organização, porém de maneira ainda muito superficial. A Matriz Quantum considera as dimensões *organização, processos e pessoas* sem levar em conta suas relações com a sociedade. Os indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI) levam em conta as dimensões *economia, sociedade e meio ambiente* como condição para uma boa gestão de processos, tornando-o um método bastante adequado aos princípios da sustentabilidade. (REINC, 2007)

Os estudos sobre indicadores de desempenho também foram estendidos às incubadoras e suas empresas residentes, destacando-se: o *coeficiente de eficiência*, que conforme Cohen *et al.* (1994) diz respeito à gestão dos recursos existentes e seus resultados; o *coeficiente de eficácia*, relativo ao grau em que se atinge os objetivos e metas do projeto com relação à população beneficiária, de acordo com o planejado, em um tempo determinado sem considerar os custos; o *coeficiente de impacto*, que é o grau de atingimento dos objetivos em relação à população do projeto; e o *coeficiente de pertinência*, é a relação entre as soluções apresentadas e o contexto socioeconômico, político e cultural da região. Observa-se que o coeficiente de pertinência é eminentemente qualitativo e leva em conta alguns elementos relacionados à questões sociais. Este procura articular as estratégias organizacionais ao meio, colocando ênfase na realidade e cultura local, porém de maneira ainda muito superficial se comparado à importância do tema.

Segundo Handy (2005), há um discurso empresarial contemporâneo para que seus objetivos não fiquem restritos à geração de lucro, e sim que possam desenvolver ações no campo social, tornando os negócios menos excludentes, mais agregadores e solidários. Por outro lado, parece claro que enquanto houver vantagens sobre a abordagem econômica, dificilmente a maioria das empresas mudará suas estratégias. As teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, abordadas no Capítulo 2 desse trabalho,

augmentam as esperanças de que o crescimento endógeno não traga, em seu bojo, as contradições específicas da produção em massa da macroeconomia, freando a intenção dessas organizações de canalizarem seus esforços majoritariamente para o monitoramento quantitativo de desempenho das organizações.

Nesse contexto, ao se vislumbrar caminhos que levem em direção ao campo social, deve-se colocar em evidência o Balanço Social, devido à sua maior abrangência. Seus indicadores de desempenho contemplam tanto a perspectiva econômica quanto a social. Este procura evidenciar os impactos das atividades das empresas sobre os chamados *stakeholders*, que são todos os públicos envolvidos na cadeia de valor, tais como o público interno, fornecedores, consumidores/clientes, a comunidade, o governo e a sociedade em geral. Segundo o ETHOS (2007), o Balanço Social tem como objetivo estimular as organizações a investir em atividades sociais que proporcionem melhorias para sociedade e que não representem apenas a acumulação de bens, mas sobretudo o bem-estar social. O Instituto ETHOS e o IBASE também disponibilizam um balanço onde as empresas poderão declarar suas ações de responsabilidade social empresarial.

O surgimento de instrumentos de medição e avaliação com indicadores que levem em consideração as dimensões econômicas, sociais e ambientais, como por exemplo o GRI, é um indicativo de que o atingimento de objetivos e metas que norteiam os indicadores deve necessariamente refletir de forma mais acurada e de maneira equânime as três dimensões e não apenas a econômica. É fundamental observar quais são os critérios e como eles são definidos, bem como avaliar sua interseção entre a prática vigente nas incubadoras e as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local.

Já há algum estudo sobre indicadores de desempenho de organizações, sejam incubadoras ou não, porém há uma carência quanto às informações sistematizadas sobre instrumentos e metodologias capazes de mensurar o desempenho de incubadoras e empresas incubadas por meio de critérios genuinamente sociais, isto é, relevantes sob o ponto de vista do beneficiário, de sua cultura e de sua organização social.

Os indicadores podem ser classificados, segundo Valarelli (2005), como tangíveis ou intangíveis, sendo tangíveis os observáveis e aferíveis quantitativamente ou qualitativamente, tais como, renda, escolaridade, gestão, conhecimentos, habilidades etc. Já os intangíveis, só se pode captar parcial e indiretamente por meio de algumas manifestações tais como, consciência social, autoestima, valores, atitudes, capacidade empreendedora, liderança, cidadania etc. Vale destacar a inversão de valores existentes na perspectiva do atual sistema de crescimento, ao lidar com a avaliação de

desempenho. Os indicadores intangíveis têm sido geralmente preteridos pelos tangíveis, enquanto sob o ponto de vista dos estudos dos sítios por exemplo, os indicadores intangíveis devem ter, pelo menos, a mesma importância, já que o respeito e a valorização das crenças e culturas comunitárias são condições necessárias em qualquer contexto social.

Valarelli (2005) destaca ainda algumas características de um bom sistema de indicadores: a coerência com a visão e com a concepção que as organizações envolvidas têm sobre os objetivos centrais e as dimensões de um projeto, devendo resultar de uma negociação transparente, e não de uma imposição; a definição de indicadores que captem os efeitos atribuíveis às ações, aos serviços e aos produtos gerados pelo próprio projeto; ser progressivamente internalizado na organização e apropriado por todos no cotidiano das ações que desenvolvem; fornecer informações relevantes e em quantidade que permitam a realização de boa análise e tomada de decisão. Outra observação importante do autor se refere à não imposição de indicadores, o que é bastante comum nas organizações, já que o critério de importância é definido pelo próprio mercado e este, além de impositivo, invariavelmente exclui a dimensão humana e social, requisito fundamental em qualquer concepção de desenvolvimento territorial.

Nessa perspectiva, a prioridade da Incubadora Afro Brasileira se dá a partir dos empreendedores socialmente mais vulneráveis para os menos vulneráveis. O sistema de indicadores tem como princípio buscar refletir a realidade local. Por isso, o público da incubadora foi identificado tendo como parâmetro a dura realidade econômica e social às quais se encontra a população brasileira em geral e em especial do Rio de Janeiro.

3.3 Incubadora Afro Brasileira¹

A Incubadora Afro Brasileira, criada em 2004, com financiamento da *Inter American Foundation* e da PETROBRAS, filiada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), é uma ação afirmativa com o objetivo de reduzir as desigualdades étnicas no mercado de trabalho, tendo empreendimentos da área de comércio e serviços como foco. Nasceu de um diagnóstico que identificou dificuldades muito comuns ao pequeno empreendimento. Entre elas: ausência de capitais financeiro, humano e social, baixa eficiência e produtividade, além de baixa

¹ Citado do artigo do próprio autor: Incubadora Afro Brasileira: um novo olhar sobre os indicadores, publicado no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção –

autoestima de seus empreendedores. É uma experiência piloto que se retroalimenta e define suas metas com a participação de seus empreendedores. Tal experiência culminou com a transferência de tecnologia para a criação de outras incubadoras como a Incubadora de Empreendimentos Populares (IEP), com um perfil que privilegia gênero e área geográfica, e a Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE), voltada para egressos do sistema penitenciário.

A Incubadora Afro Brasileira apoia 1.055 micro e pequenos empreendimentos classificados em dez setores produtivos: cultura, turismo e lazer, alimentação confecção, higiene pessoal e beleza, associações e instituições, artesanato e acessórios em geral, tecnologia e manutenção, consultorias, comércio e prestação de serviços. Oferece um conjunto de serviços característicos de uma incubadora, além de apoio ao empreendedor por meio de serviços de psicologia e pedagogia para que o mesmo possa superar dificuldades inerentes à realidade social de sua vida. Estimula a integração, bem como obtenção de condições favoráveis para o pleno desempenho de suas habilidades de gestão e habilidades específicas de relacionamento. Tem como objetivo uma proposição de políticas públicas capazes de contribuir com a diminuição das desigualdades sociais e econômicas locais, permitindo sua reaplicação em ambientes similares, procurando fazer as adaptações necessárias em cada caso.

O ciclo de incubação compreende um período de dois a três anos, sendo a primeira etapa de pré-incubação, que é a fase de nivelamento do conhecimento. A segunda envolve o acompanhamento dos processos de gestão, suporte de infraestrutura com salas de trabalho e reunião, acesso à Internet e consultorias.

3.3.1. Processo de seleção

O Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas, afirma que um dos caminhos para o aumento da eficiência de seu processo de residência é a melhoria da qualidade dos candidatos. Neste sentido, a Incubadora Afro Brasileira definiu indicadores que pudessem expressar, da maneira mais fiel possível, a missão de promover soluções inovadoras em desenvolvimento econômico e inclusão social nos setores de comércio e serviços, além de seu objetivo que é desenvolver o protagonismo econômico de profissionais e empreendedores afro-brasileiros.

O processo de seleção do ano de 1998 teve 1.531 empreendimentos inscritos, com 450 aprovados, representando 13 municípios do Rio de Janeiro e mais de 100 bairros. Este

processo compreende quatro etapas, sendo a primeira, de caráter classificatório, que consiste em identificar as características dos empreendimentos e classificá-los com base em critérios definidos por meio de um conjunto de indicadores de vulnerabilidade social. O instrumento utilizado é o questionário de inscrição onde a classificação tem como base sete indicadores: gênero, faixa etária, origem étnica, grau de instrução, renda familiar, quantidade de dependentes e IDH da região de moradia.

A Incubadora Afro Brasileira, no intuito de privilegiar os empreendedores de maior vulnerabilidade social e econômica, atribui critérios, considerando maior pontuação para as etnias preta e parda, gênero feminino, faixa etária entre 25 e 55 anos, escolaridade no ensino fundamental, número de dependentes igual ou superior a quatro, região de IDH baixo e renda de até R\$600,00. Os indicadores de seleção foram definidos de maneira que não houvesse rejeição dos perfis não conformes com o pré-estabelecido, e sim que fosse capaz de identificar a realidade local.

A segunda etapa do processo, de caráter eliminatório, consiste em verificar as informações declaradas, avaliar, contextualizar e relativizar as informações. O instrumento utilizado é uma entrevista social que versa sobre as condições de vida dos candidatos empreendedores, considerando aspectos como a condição familiar, a forma de inserção na comunidade, participação na comunidade, consciência étnica e motivação para atuar no negócio.

A terceira etapa do processo, igualmente de caráter eliminatório, consiste em identificar as habilidades de gestão. O instrumento utilizado é uma dinâmica de grupo, que considera indicadores qualitativos com o objetivo de mensurar características como a comunicação verbal, criatividade, capacidade de planejar, flexibilidade, organização e negociação.

A quarta etapa do processo, também de caráter eliminatório, consiste em avaliar a viabilidade comercial do empreendimento. O instrumento utilizado é o questionário, identificando a viabilidade financeira, perspectiva de inserção de produtos e serviços no mercado, grau de inovação, potencial de geração de oportunidade, nível de maturidade organizacional, grau de motivação, nível de experiência no segmento e nível de comprometimento no negócio.

Com base nos indicadores do processo de seleção, o perfil da incubadora é constituído por:

- 63% do sexo feminino
- 66% com faixa etária entre 34 e 55 anos
- 83% pretos e pardos
- 48% com 4 ou mais filhos
- 70% moram em lugares de IDH baixo
- 49% com grau de instrução médio
- 55% com renda até R\$1200,00
- 97% com negócio e não projeto
- 72% no mercado informal
- 41% no segmento produtivo de artesanato
- 51% no segmento produtivo de confecção
- 17% no segmento produtivo de higiene e beleza

3.3.2. Processo de pré-incubação

É no processo de pré-incubação que o empreendedor irá ter contato com várias áreas do conhecimento empresarial, destacando as habilidades de gestão, comportamental, finanças, marketing e contabilidade, culminando com a elaboração do plano de negócios. Os indicadores são estabelecidos considerando o grau de habilidade comportamental, o grau de habilidade de negociação, o número de empreendedores por disciplinas, o grau de dificuldade dos empreendedores com relação às disciplinas, o número de solicitações formais para a retirada de dúvidas, o número de evasão, o grau de satisfação dos empreendedores, o número de consultorias solicitadas para plano de negócios, a relação entre o número de plano de negócios entregues e o número total de planos de negócios.

3.3.3. Processo de incubação

É no processo de incubação que os empreendedores passam a ter contato com os *facilitadores* de cada cadeia produtiva, que são os especialistas das áreas que estimulam a criação de redes, parcerias entre empreendedores, aplicação de melhorias no produto, formas de apresentação e negociação; além de *consultorias* e *assistência técnica* que

consistem na visita do especialista ao empreendimento. Desse processo, pode se destacar alguns indicadores considerados fundamentais para as ações das incubadoras em geral, tais como grau de melhoria na qualidade dos produtos, número de visitas do facilitador ao empreendimento, relação entre número de visitas e melhoria da qualidade, número de consultorias, relação entre número de consultorias e maturidade do negócio, grau de participação dos empreendimentos em feiras de negócios promovidas pela incubadora, nível de faturamento dos empreendimentos, tempo médio de residência, taxa de evasão e mortalidade dos empreendimentos. Quanto à Incubadora Afro Brasileira, uma incubadora social, deve-se destacar outros indicadores denominados situados, como por exemplo o grau de importância da cultura na elaboração do produto ou serviço, grau de importância da tecnologia social no desenvolvimento do negócio, dentre outros, já que esse é um campo ainda inexplorado.

3.3.4. Indicadores situados

A investigação parte do princípio de que indicadores situados são os indicadores que estejam em consonância com as teorias pesquisadas, isto é, as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. Os indicadores situados devem levar em conta as condições de vida dos empreendedores, de maneira que os critérios estabelecidos possam medir o desempenho de seus empreendimentos, tendo em vista tais empreendimentos serem administrados por seus proprietários. Como a maioria não possui funcionários, o desempenho dos empreendimentos depende exclusivamente de suas experiências em seus sítios, de seus esforços e de suas habilidades de gestão. Assim, este tópico destaca a importância dos indicadores refletirem as condições de vida dos empreendedores e sua relação com o desempenho de seus negócios. Afinal, alguns fatores influenciam diretamente na *performance* dos empreendimentos, como por exemplo a presença de vários empreendedores com um grau de autoestima consideravelmente baixo.

Nesse contexto, a medição de desempenho dos empreendimentos incubados devem ser diferenciados em virtude da realidade social a que pertencem seus empreendedores. Além disso, uma incubadora social deve estimular seus empreendedores a utilizar, além dos indicadores de desempenho econômicos, indicadores capazes de medir o desempenho de seu próprio negócio sob outra perspectiva. Esta é fruto da relação do empreendimento com as questões sociais, entendendo que o desenvolvimento não se esgota na questão puramente econômica. Dessa forma, as incubadoras sociais estarão

incubando empreendimentos e medindo seu desempenho por meio de critérios mais amplos e realistas. O resultado poderá ser o estímulo à criação ou ao desenvolvimento de empresas residentes com atitudes diferenciadas das demais, contribuindo consideravelmente com o surgimento de futuros empresários e empreendimentos alinhados ao desenvolvimento econômico, social e ambiental. Isto contribuirá significativamente com o futuro da sociedade, ao considerar formas alternativas de gestão de processos segundo as teorias aqui estudadas, como as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local.

3.3.5 Relações institucionais

A experiência na incubação de negócios e os resultados obtidos por meio da tecnologia social tornaram a Incubadora Afro Brasileira (IA) uma referência para pesquisadores de universidades brasileiras e do exterior. A parceria da IA com o departamento de Relações Internacionais da Universidade de Bentley, nos Estados Unidos, já resultou na vinda de pelo menos 10 estudantes, entre graduandos e pós-graduandos, para um estágio de intercâmbio na incubadora, buscando além de aperfeiçoamento dos alunos, o compartilhamento de ideias, visitas *in loco* a alguns negócios e apresentação de sugestões de melhorias.

Nesse sentido, a terceira edição do programa de *Internship* entre a Universidade de Bentley e a Incubadora Afro Brasileira, que ocorreu em janeiro de 2012, contou com a participação dos alunos Francesco Lococo, Anika Sutti, Christie Basile e Sophia Christakis, que desenvolveram, ao longo dos 28 dias em que participaram do *internship*, quatro trabalhos de temas inéditos. Os temas apresentados compõem análises comparativas e críticas quanto ao desenvolvimento e à sustentabilidade de diferentes aspectos preparatórios para os próximos dois grandes eventos esportivos que serão sediados no Rio de Janeiro, em 2014 e 2016: a Copa do Mundo e as Olimpíadas, respectivamente.

Vale destacar algumas relações internacionais estabelecidas pela IA a nível governamental como a visita de Reta Jo Lewis em 2012 – Assessora Sênior de Articulação Intergovernamental da Secretária de Estado dos EUA, Hillary Clinton – que veio acompanhada de Rhonda Binda – Diretora da Assessoria de Articulação Intergovernamental da Secretaria de Estado dos EUA –, e Kevin Wilson – Cônsul para Assuntos Políticos do Consulado dos EUA no Rio de Janeiro. Durante o encontro foram

discutidas formas de cooperação entre o governo americano e a Incubadora que possam fomentar o desenvolvimento de nano, micro e pequenos empreendimentos apoiados pela incubadora, visando também uma participação mais efetiva durante o período da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos.

Nesse contexto, a Incubadora Afro Brasileira recebeu em 2012, a visita de Kevin Wilson, Oficial político da Embaixada dos EUA em Brasília, de Paul Hannah, um dos relatores de direitos humanos da ONU, e Lúcio Gil, Assessor para assuntos políticos e econômicos do Consulado Americano do Rio de Janeiro, com o intuito de conhecer o trabalho realizado. Estavam presentes o Diretor Executivo Giovanni Harvey e alguns empreendedores que estão agora no processo de pré-incubação.

Nesse mesmo ano, a IA recebeu a visita do reitor e professor de gerenciamento estratégico e marketing, Prof. Michael Nastanski, e da diretora associada para serviços internacionais e multiculturais, Paige Ramsey-Hamacher, da Universidade de Saint Leo, Flórida, Estados Unidos. Durante a reunião, foi feita uma apresentação das políticas desenvolvidas pela incubadora e foram discutidos pontos em comum com as atividades curriculares da Universidade de Saint Leo, visando futuras parcerias entre as duas instituições.

Outra articulação de grande relevância para a incubadora e seus empreendedores é o “Pólo da Região Portuária”, uma iniciativa da Governança dos Pólos, SEDES, FECOMERCIO, SEBRAE, SINDRio, ACRJ e Banco do Brasil, além de um conjunto de instituições com atuação na Região Portuária do Rio de Janeiro, dentre as quais a Incubadora Afro Brasileira. Diversos empreendimentos incubados pela Incubadora Afro Brasileira participam do processo de fundação do Pólo Região Portuária, dentre os quais o Centro Cultural Pequena África, a Nil Doces, a Chapelaria Porto e a Rede de Artesanato da Região Portuária. O Polo Região Portuária emerge da necessidade de organizar os empreendedores locais – principalmente os que trabalham com comércio de rua – para que os mesmos se tornem protagonistas do novo ciclo de desenvolvimento da região central da cidade, uma vez que detém e desempenham papel importante na região. O Pólo tem como missão ampliar as fronteiras e o trabalho desses que acreditam e investem no futuro do Centro Histórico do Rio de Janeiro.

No sentido de contribuir ainda mais com a sua tecnologia social, a IA firmou parceria de assistência técnica em 2010 com a Associação Quilombo Nhunguara para auxílio na elaboração do Plano de Negócios da Fábrica Comunitária de Beneficiamento de

Banana, fruta predominante nos oito mil hectares do quilombo, que fica em Eldorado, na divisa entre os Estados de São Paulo e Paraná.

Observe-se que o estabelecimento de relações entre organismo internacionais com a finalidade de compartilhar experiências, começou há muito tempo atrás, com Cabo Verde, Tanzânia, Vietnã e Bogotá, conforme se segue: o Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade (MECC) de Cabo Verde, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), reuniu pesquisadores da área de economia e comércio, representantes de governo e de organizações não governamentais, objetivando buscar modelos de incubação de negócios que possam ser implantados no arquipélago. A delegação com nove integrantes, visitou a Incubadora Afro Brasileira em junho de 2007.

Neste mesmo ano, por indicação do Centro Internacional da Pobreza do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Incubadora Afro Brasileira recebeu um grupo de representantes do Governo da República Unida da Tanzânia, na África Oriental, liderados pela Vice-Ministra de Desenvolvimento, Economia e Empoderamento, Joyce Mapunju. O objetivo da missão foi conhecer o trabalho da IA para promover o crescimento socioeconômico e favorecer a geração de emprego e renda.

A IA recebeu a visita da missão de estudos da República Socialista do Vietnã sobre Políticas Sociais para Minorias Étnicas do Governo, mediada pelo Centro Internacional de Pobreza (IPC). Organizada pelo Comitê de Estado para Minorias Étnicas da República Socialista do Vietnã (CEM) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o objetivo dos estudos foi conhecer as políticas sociais e as experiências brasileiras bem sucedidas. A missão, liderada pelo Vice-Ministro do CEM, Senhor Ha Hung, foi composta por representantes do Ministério do Trabalho, Inválidos de Guerra e o Ministério das Relações Exteriores.

Objetivando ampliar suas relações na América do Sul, a IA assinou um termo de cooperação internacional com o Movimento Nacional Cimarron de Direitos Humanos das Comunidades Afro-Colombianas. O Movimento Cimarron vem operando em Bogotá, Colômbia, há mais de 25 anos em favor das comunidades afro-colombianas nas áreas social e cultural, mas os planos são de expandir o raio de ação e realizar ações de estímulo econômico para milhares de profissionais da Colômbia. Com esse objetivo, o Cimarron quer criar uma incubadora de empresas na Colômbia, em parceria com a Incubadora Afro Brasileira.

Vários prêmios foram conquistados ao longo da história da IA, podendo-se destacar o premio Marketing Best de Responsabilidade Social em 2006, oferecido a Petrobras por quatro iniciativas subsidiadas pela empresa. Dentre elas, a Incubadora Afro Brasileira foi escolhida como um dos 24 melhores casos de marketing social do país, por seu projeto de desenvolver o protagonismo econômico de profissionais e empreendedores afro-brasileiros. A IA recebeu também do Grupo Cultural Afro Reaggae o premio Orilaxé 2005, na categoria projeto social.

Dentre os vários depoimentos dados à IA ao longo de sua história, destacam-se os depoimentos mais recentes originários da ONU e da Universidade de Bentley, como se segue:

*A Incubadora Afro Brasileira empodera os atores locais, mexe com sua autoestima...
... existe um grande vazio entre as políticas públicas e os atores locais; a incubadora
entra nesse vão do desenvolvimento econômico (Francisco Filho. Centro
Internacional de Políticas para o crescimento inclusivo – ONU)*

*“Baseado na minha limitada observação, a IA funciona como uma pequena faculdade
onde as informações e o conhecimento são compartilhados” (Prof. Nader Asgary, PhD.
Departamento de Relações Internacionais da Universidade de Bentley – USA).*

3.3.6 Participação dos empreendedores em eventos

Ao longo desses oito anos de funcionamento da Incubadora Afro Brasileira (IA), um número considerável de empreendedores passou e está passando pelos processos de pré-incubação, incubação ou pós-incubação. Para ser mais preciso, esse número gira em torno de 1.055 empreendedores que tiveram a oportunidade de participar de várias atividades e eventos promovidos pela própria incubadora, por seus parceiros ou mesmo pelo financiador, como pode ser observado a seguir.

3.3.6.1 I Rodada de Negócios do Porto Maravilha - 2012

Empreendedores da Incubadora Afro Brasileira participaram da I Rodada de Negócios do Porto Maravilha organizada pelo SEBRAE no Centro Cultural Light que fica na Rua Marechal Floriano, 168 no Centro do Rio. Os empreendedores Elvira Seila (confecção de uniformes), Manuel Jesuíno (serralheria), Sergio Fernandes (gráfica e embalagens) e Stefano Calviscov (impressão digital) se inscreveram para oferecer seus produtos e serviços a empresas como a Concessionária Porto Novo, Companhia Docas do Rio de Janeiro, Pier Mauá, Porto Rio dentre outras.

3.3.6.2 Curso Design em Empreendimentos Populares – LIDIS/UFRJ, 2012

O Laboratório Interdisciplinar de Design e Interesse Social (LIDIS) da Escola de Belas Artes (EBA / UFRJ) desenvolve pesquisa e projetos de inovação em design. O curso é composto de três módulos: a percepção sociocultural do empreendimento; a comunicação visual e identidade cultural; finalizando com o módulo sistema produto serviço (SPS). A parceria da IA com a LIDIS/UFRJ proporcionou a possibilidade aos empreendedores de participarem do curso de design em empreendimentos populares, permitindo a esses empreendedores vislumbrarem a possibilidade de adentrarem o espaço universitário, fato esse considerado por alguns com uma impossibilidade. A formatura desses 18 empreendedores aconteceu em março de 2012 com certificado emitido pela UFRJ.

3.3.6.3 III Conferência Estadual de Políticas para Mulheres, 2011

Empreendedores da Incubadora Afro Brasileira participaram da III Conferência Estadual de Políticas para Mulheres. As empreendedoras Maria do Socorro Gomes, Denise Peçanha e Dayse Luci Roque tiveram a oportunidade de vender seus produtos e fazer novos contatos durante os dois dias de atividades.

3.3.6.4 Curso SENAI/CETIQT - 2010

É um curso especializado na produção de moda, onde os empreendedores puderam, após o curso, aplicar seus empreendimentos a um vasto conjunto de ferramentas relativas à produção de têxteis, melhorando significativamente a qualidade de seus produtos e serviços. São diferenças na costura, acabamento, matéria-prima, design e modelagem, dentre outros. Sete empreendedores chegaram a prestar o vestibular e foram aprovados, recebendo bolsas de 100% para o curso de Tecnologia em Produção de Vestuário. A formatura aconteceu em 2010. Vale destacar o caso da empreendedora Deise Lúcia da Silva que trabalhava com *patchwork*, uma técnica de criação de peças a partir de retalhos de tecidos. Deise cursou gratuitamente a faculdade e foi contratada como professora de *patchwork* no primeiro curso profissional criado pela instituição. A mesma declarou na ocasião em uma entrevista à *Revista Bons Negócios*: “Nem quero

pensar na minha vida sem a incubadora, agora não preciso bater de porta em porta, sou multiplicadora de uma atividade e do sentimento de amor ao próximo”.

3.3.6.5 Back2Black, 2010

A Incubadora Afro Brasileira foi selecionada em âmbito nacional para representar a Petrobras no evento *Back2Black*, que aconteceu em 2010 na Estação Leopoldina, Rio de Janeiro. Vagões foram caracterizados com motivos africanos, servindo de espaços de discussão, conferências e exposições de produtos. Os empreendedores da pós-incubação participaram expondo e vendendo seus produtos, em um vagão de trem preparado, exclusivamente para eles. Realizaram diversos contatos com artistas, celebridades e público em geral. Estes contatos oportunizaram, posteriormente novas vendas em outros espaços de comercialização, além de ampliação da clientela.

3.3.6.6 Feira Preta, 2010

A Feira Preta reúne empreendedorismo, cultura e identidade, sendo considerado o maior evento da cultura negra na América Latina. Realizada anualmente, sua 9ª edição foi em São Paulo, especializando-se na comercialização de bens e serviços étnicos. Os empreendedores da IA participaram em 2010 pela primeira vez, expondo e vendendo seus produtos e serviços.

3.3.6.7 II Feira de Negócios da Incubadora Afro Brasileira, 2007

A II Feira de Negócios da Incubadora Afro Brasileira foi realizada em 2007 na estação do metrô Maracanã, no Rio de Janeiro, com 10 estandes, sendo um para cada segmento produtivo: acessórios em geral; comércio; artesanato; saúde e beleza; alimentação; prestação de serviços; consultorias, associações e instituições; um estande institucional; um palco e uma passarela. O objetivo foi criar oportunidades para 450 empreendedores em função da realização dos Jogos Pan-Americanos. O fluxo de pessoas na estação do metrô proporcionou um grande número de visitas aos estandes, com geração de negócios, venda de produtos e serviços.

3.3.6.8 Oficina de Revitalização de Produtos de Artesanato na IA, 2006

A oficina realizada pela Incubadora Afro Brasileira (IA) teve como objetivo estimular o espírito empreendedor do grupo e seu crescimento profissional, proporcionando melhorias na qualidade do produto, embalagem, marca e exposição de produtos, gerando maior competitividade no mercado. Alguns empreendedores informaram que a experiência com a oficina mostrou como valorizar a simplicidade, a mudança, o olhar em seu próprio trabalho, o próprio produto, onde expor e como vender, além de ter mais foco no negócio e como aproveitar a coleção. Dentre bens e serviços contemplados na oficina, destacam-se o ramo de velas, artesanato com caixas, objetos de decoração, bordados, bijuterias, sabonete artesanal, esculturas, bonecas artesanais, papel marchê, agendas artesanais, e artesanatos feitos de fibra de bananeira.

3.3.6.9 XVI Seminário Anual da ANPROTEC, 2006

Seis empreendedores da IA foram selecionados para participar do XVI Seminário Anual da ANPROTEC na cidade de Salvador, Bahia, em agosto de 2006. Foi colocado à disposição dos empreendedores no evento, uma vitrine e um estande destinados para exposição e venda de seus produtos e serviços.

3.3.6.10 I Feira de Negócios da Incubadora Afro Brasileira, 2005

A I Feira de Negócios foi realizada na estação do metrô Carioca em 2005, com 10 estandes distribuídos em 10 segmentos produtivos, com 450 empreendedores que entregaram o plano de negócios, oportunizando a exposição, divulgação e venda de produtos e serviços, além da captação de novos clientes e parcerias entre os próprios empreendedores. O local foi escolhido em função da infraestrutura e da visibilidade gerada pelo fluxo diário de 90.000 pessoas.

3.3.7 Resultados quantitativos do processo de incubação

O relatório intitulado Movimento e Avaliação do Investimento Social (MAIS), é um instrumento de avaliação adotado pela Petrobras para todos os projetos sociais patrocinados pela instituição. Como a Incubadora Afro Brasileira é uma das organizações não governamentais que recebe financiamentos da Petrobras, a IA apresenta periodicamente o relatório MAIS como forma de prestação de contas ao

investidor. A renovação do contrato está submetida ao cumprimento das metas pré-estabelecidas conforme contrato entre as partes. Alguns dados desse relatório serão explicitados a seguir.

Observa-se que no período de janeiro a junho de 2010, o número de empregados formais era de 34, tendo 1.050 empreendedores previstos e 491 participando diretamente do processo de incubação. O perfil da incubadora, com relação a gênero, raça e educação se constitui da seguinte maneira: a maioria se encontra na faixa etária de 30 a 59 anos, e, segundo o critério de autodeclaração, há 50 homens de cor preta, 46 de cor parda e 24 de cor branca. Quanto às mulheres, tem-se 114 da cor preta, 126 da cor parda e 70 da cor branca. Com relação à educação formal, tem-se, ainda na mesma faixa etária, 10 homens com ensino fundamental completo, 16 com ensino fundamental incompleto, 39 com ensino médio completo e 23 com ensino médio incompleto. Quanto à educação no que concerne o gênero feminino, tem-se 36 mulheres com ensino fundamental completo, 46 com ensino fundamental incompleto, 122 com ensino médio completo, e 41 com ensino médio incompleto.

Já no relatório realizado no período de março a outubro de 2011, o número de empregados formais era igual a 41, tendo 1.050 empreendedores previstos e 1.055 participando do processo de incubação, demonstrando que o número atual foi superior ao previsto. O perfil é formado por 87 homens da cor preta, 97 da cor parda e 61 da cor branca. Quanto às mulheres, tem-se 219 da preta, 250 da cor parda e 173 da cor branca. Com relação à educação formal, tem-se 34 homens com ensino fundamental completo, 24 com ensino fundamental incompleto, 87 com ensino médio completo e 43 com ensino médio incompleto. Quanto a educação com relação ao gênero feminino, tem-se 77 mulheres no ensino fundamental completo, 88 no ensino fundamental incompleto, 238 no ensino médio completo e 71 no ensino médio incompleto.

Nota-se que o critério social adotado pela Incubadora foi priorizar o nível de vulnerabilidade do empreendedor, dessa maneira, o relatório mostra que o perfil da incubadora nesses dois anos observados aponta aproximadamente para uma faixa etária de 30 a 59 anos, em sua maioria mulheres de cor preta e parda, sem excluir a branca, que representa 79% da cor preta com ensino médio completo. Já os homens estão representados também na faixa etária de 30 a 59 anos, da cor preta e parda, sem excluir a cor branca, que representa 70% da cor preta com ensino médio completo.

Ao prosseguir na análise de alguns dados da IA entre os anos de 2004 e 2007, é possível identificar certos aspectos evolutivos dos empreendedores e dos empreendimentos,

conforme evidencia a pesquisa de diagnóstico realizada na incubadora, que mostra em percentual, a variação de alguns indicadores econômicos e sociais. Assim, observou-se que 27% dos empreendedores possuíam o ensino superior em 2004 e este percentual foi para 30% em 2007. A renda média passou de R\$753,00 em 2004 para R\$900,00 em 2007. O trabalho realizado em residência, que era de 57,8% em 2004, passou para 49,14% em 2007. Vale destacar que a diminuição desse percentual implica na melhoria do empreendimento, tendo em vista o fato de haver uma mudança da atividade produtiva, antes exercida em local improvisado, para outro lugar diferente da residência e, portanto, mais apropriado. A capacidade de acompanhar o mercado passou de 48% em 2004 para 72% em 2007, e a habilidade para diferenciar o produto passou de 72,26% em 2004 para 90,70% em 2007. Tal fato evidencia uma possível melhoria tanto no conhecimento das tendências de mercado e suas necessidades, quanto na qualidade do desenvolvimento e na concepção de bens e serviços mais adequados às aspirações dos consumidores.

A pesquisa mostra ainda que a formalização dos empreendimentos era de 19% em 2004, passando para 31% em 2007; o uso de ferramentas de gestão estava em 27% em 2004, passando para 70% em 2007; além do exercício da prática contábil que era de 49%, em 2004, passando para 81% em 2007. É possível observar um incremento dos empreendedores em formalizar seus negócios, sendo a opção pelo Microempreendedor Individual (MEI), uma das alternativas mais adotadas. A utilização de ferramentas como formas mais adequadas de produção, com menos desperdício, também teve destaque. As práticas contábeis que permitem aos empreendedores, entre outras atividades, a definição de receitas e despesas, bem como a separação de despesas da empresa de despesas particulares.

Nesse contexto, observa-se que é condição necessária para as incubadoras sociais a utilização de um conjunto de indicadores qualitativos e sociais para medir desempenho. A ausência de práticas que negligenciam a dimensão social impossibilita a realização de avaliações capazes de apontar uma perspectiva do seu próprio desenvolvimento de maneira mais abrangente, o que significa levar em conta, além da presença de indicadores econômicos, os indicadores sociais ao medir o desempenho tanto da incubadora quanto de suas empresas residentes.

3.3.8 Resultados qualitativos do processo de incubação

Uma pesquisa realizada em julho de 2008 revelou dados qualitativos de melhora tanto na dimensão social quanto empresarial, considerando as fases de pré-incubação, incubação e pós-incubação, como se segue.

a) Melhoras na dimensão social em:

relacionamento familiar;

relacionamento comunitário;

participação política local;

apresentação social.

b) Melhoras na dimensão empresarial:

- Pré-Incubação

Melhoras na autoestima; no entendimento das habilidades de empreender; no conhecimento e no uso de serviços de apoio empresarial; no conhecimento e no uso de escritório gerencial equipado; no conhecimento e no uso de tecnologias de informação.

- Incubação

Melhoras na prática de Planejamento Empresarial (Plano de Negócios); no acesso a serviços de apoio social e psicológico quanto a: autoestima; na recuperação parcial do crédito; na ampliação de redes de parcerias empresariais; na promoção nacional de produtos e serviços; na contratação de parceiros, empregados sazonais e celetistas.

- Pós-Incubação

Melhoras nas parcerias com a incubadora; na autonomia empresarial; na reaplicação da tecnologia; na valorização e manutenção do conhecimento em gestão; na prática sistemática de uso dos serviços de consultoria; na busca de conhecimentos técnicos em acabamento de produtos e serviços especializados; na valorização do capital social.

3.3.9 Resultados de alguns empreendimentos

O Ateliê Cor Cretismo inaugurou um novo espaço de vendas na Rua do Ouvidor, nº 139, segundo piso. O ateliê passou de uma sala para um sobrado inteiro, contemplando produção, costureiros, *show room* e escritório e o negócio cresceu 70% em três anos.

O ateliê está há oito anos sob a direção da designer Marah Silva Guedes, que ficou entre as 10 melhores empreendedoras no Brasil pelo Prêmio Sebrae Mulher de Negócios 2010. Suas roupas possuem estampas de santos católicos e orixás do candomblé. O Ateliê Cor Cretismo vem sempre inovando com a criação de peças exclusivas, vestidos de noiva e figurinos para peças e espetáculos teatrais. Além desse novo ponto de vendas, o ateliê continua com seu estande na Feira Rio Antigo que acontece todo primeiro sábado do mês na Rua do Lavradio.

A artesã Marcia Euda Ferreira trabalha com artesanato há 10 anos e informa as mudanças em seu negócio após sua entrada na IA. Uma das mudanças foi ter descoberto um nicho de mercado para a criação de suas bonecas de pano, alavancando o negócio. Segundo ela, *“mesmo trabalhando há tanto tempo, eu não tinha noção de coisas cruciais para o crescimento de um negócio. Ter aprendido a fazer um simples planejamento financeiro, por exemplo, já deu novo ritmo ao trabalho.”* Ainda segundo ela, a produção passou de 10 bonecas por semana para 50. *“Ao invés de produção aleatória, faço o que tem consumo certo. Otimizo o tempo e a matéria-prima. O salto nos resultados foi tão grande que, hoje, para poder atender à demanda, estou formando grupos de trabalho com outras artesãs.”* A empreendedora fala de parcerias ao afirmar que *“na IA aprendi a buscar parcerias e escolher os materiais certos, mais baratos, sem no entanto perder qualidade. Depois disso a qualidade do meu produto melhorou muito.”* Ao falar de seu progresso, destaca que:

já estou conseguindo fazer capital de giro, por isso também não preciso mais tirar dinheiro do bolso para manter meu negócio. Aprendi o caminho das pedras para conseguir os empréstimos e montei meu ateliê. Troquei a máquina doméstica e emprestada por outra industrial e própria.

Quanto à apresentação de seu produto, informou: *“tive orientação de um designer, que me ajudou a elaborar uma embalagem melhor, com mais apelo comercial. Não poderia nunca ter um profissional desse porte me ajudando se não fosse a incubadora”*. A empreendedora Marcia finaliza argumentado que *“a IA me fez uma profissional melhor. Eu tinha o talento para fazer mas não conseguia transformar isso em profissionalismo”*.

O empreendedor da IA e artista plástico, Jorge Luiz Cascardi, produz quadros que mostram o folclore em cores fortes. Hoje estão expostos nas paredes do consulado da França no Rio de Janeiro, após participação na incubadora. Segundo suas palavras, ele afirma que *“as pessoas podem até não me conhecer, mas reconhecem meus quadros. A minha marca vai aos poucos sendo fixada. Antes não podia sequer ir ao cinema, agora eu e minha esposa podemos fazer coisas que passavam longe das prioridades da família”*.

O empreendedor Ancelmo Almentério já foi ourives, montou um negócio e faliu. O recomeço veio com a Vector Cosméticos, produzindo produtos de beleza, de maneira artesanal e informal. Após sua passagem pela incubadora, a Vector fez parceria com uma indústria responsável pelo teste de seus produtos, aumentando o mix e padronizando as fragrâncias. A produção aumentou de 150 kits, com seis produtos cada, para 600 kits. Seu escritório funciona em Madureira, na Zona Norte do Rio, administrando 15 distribuidores que prestam serviço para a empresa. O empreendedor declara que:

Não foi só o aperfeiçoamento do plano de negócios, traçamos metas, melhoramos as embalagens, isso fortaleceu o empreendimento... Estou realizado, terminando de construir minha casa e me preparando para lançar uma nova linha de produtos, antes eu não tinha conhecimento necessário para conquistar novos espaços no mercado.

A empreendedora Andrea Moreno, cuja empresa de eventos leva seu nome, mudou sua sede para um local maior no centro comercial de Bangu, Zona Oeste do Rio. É uma empresa de eventos que conta com quatro funcionários. Chegou a passar dificuldades a ponto de fechá-la. Com o apoio da incubadora ela conseguiu mudar seu negócio. Conforme depoimento ela afirma que *“foi uma transformação, nem sei o que seria da minha vida profissional e pessoal se não tivesse encontrado a incubadora”*.

A empreendedora Cristina Silva dirige a Pé de Pet, uma pequena oficina criada nos fundos de sua residência, especializada na reutilização de plásticos, de garrafas Pet, para a criação de produtos de materiais recicláveis. Cristina faz tanto brindes quanto plantas e até jardins de garrafas Pet. Com o apoio da incubadora passou a diversificar a sua linha de produtos, produzindo além de plantas, cortinas, enfeites, caixinhas de presente, luminárias e bolsas. Ela afirma: *“me sinto orgulhosa por saber que transformo lixo em beleza e consciência sustentável”*.

A empreendedora da Incubadora Afro Brasileira, Ana Paula Guerreiro, ganhou o prêmio da *Issa London Design*, a marca da brasileira Daniella Helayel que lançou um desafio

para ilustradores, designs e estilistas: criar a estampa de um vestido da sua coleção. A imagem deveria expressar vida, cor, diversão e alegria, acompanhada de um texto para defender a criação. A estampa de Ana Paula Guerreiro foi a mais votada no site e por isso ela terá a oportunidade de ver seu desenho reproduzido em um vestido da marca, além de ter ganhado o prêmio de US\$ 1.000 (mil dólares). A estampa vencedora, intitulada “Vida Tropical”, destaca animais brasileiros. Sua inspiração, segundo a própria, veio das luzes e da cor do Brasil.

A empreendedora Sônia Maria Menezes Pinto, conhecida profissionalmente como Sônia Baiana, conquistou seus clientes vendendo seus acarajés durante 18 anos na cidade do Rio de Janeiro. O livro *Baianas do Acarajé – Comida e Patrimônio do Rio de Janeiro*, da autora Nina Pinheiro Bitar, é baseado na história de três baianas moradoras do Rio, dentre elas a Sonia Baiana. Este trabalho faz parte da coleção Circuitos da Cultura Popular, organizado por Maria Laura Cavalcanti, lançado no dia 19 de maio no Museu de Folclore Edison Carneiro, localizado no Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular, na Rua do Catete, nº 179, Catete, na cidade do Rio de Janeiro.

3.3.10 Empreendedores na mídia

Entre os benefícios que a Incubadora Afro Brasileira oferece aos seus empreendedores, pode-se destacar a exposição dos negócios incubados na mídia como foi o caso da empreendedora Luciana Mello, juntamente com o diretor executivo da IA, Giovanni Harvey, que participaram em 2011 do programa Conexão Futura do Canal Futura que abordou o tema “Empreendedorismo”. O programa versou sobre empresas que se desenvolvem com o suporte de uma incubadora e a desigualdade de gênero e raça no mercado empreendedor. O programa pode ser visto na íntegra no site: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ixiNKATU1Ck

A empreendedora Niara D’arc de Carvalho é dona de uma barraca de churrasco em Irajá. Seu negócio ilustrou a abertura da matéria sobre a incubadora, publicada pela Revista Raça Brasil em 2005. A artesã Regina Célia dos Santos Ferreira foi entrevistada pela editoria de economia do Jornal O Globo, repercutindo a pesquisa a pesquisa do SEBRAE apontando que 46% dos empreendedores o fazem por necessidade. O dono de uma academia de dança de salão, o professor William dos Santos Silva, também divulgou seu trabalho na TV Bandeirantes, no programa Rio Cidade, gerado pela Multirio. Todos esses evento aconteceram em 2005.

3.4 Incubadora Afro Brasileira e sua gestão de processos

A análise desse capítulo buscou evidenciar como o modelo de desenvolvimento, na qual se inserem as incubadoras, poderá interferir sobremaneira na forma de gestão de seus processos. Cabe às incubadoras refletirem sobre esses modelos antes de adotarem suas estratégias de gestão. Observa-se com clareza como a atuação das incubadoras de base tecnológicas se dá em função de uma gestão segundo o modelo de crescimento econômico. Porém, no caso das incubadoras sociais, a atuação se dá sob outra perspectiva, tanto as que incubam empreendimentos particulares por meio de empresas com viés étnico e de gênero – como a Incubadora Afro Brasileira (IA) –, quanto as incubadoras que incubam empreendimentos relacionados aos princípios da economia solidária, como associações e cooperativas. Ambas estão baseadas em princípios sociais e solidários, o que necessariamente deverá implicar em ações mais voltadas para as questões humanas e sociais do que econômicas.

Ao analisar historicamente a IA, nota-se em seu perfil, desde os critérios de processo de seleção como, por exemplo, a escolha do IDH como critério para identificar candidatos residentes em territórios mais vulneráveis, a contratação de psicólogos para tratar a baixa autoestima dos empreendedores, a busca por parcerias locais e internacionais que permitam empoderar seus incubados não só na dimensão econômica quanto social, bem como a valorização de sua cultura e saber-fazer como elemento importante para a gestão de processos, produtos e serviços dos micro empreendimentos, tem revelado uma preocupação da incubadora em agir de maneira diferenciada em relação ao indivíduo. Tal fato evidencia alguns indícios da existência na gestão da IA de elementos que entram em relação com determinados aspectos territoriais e simbólicos das teorias do Desenvolvimento Local e dos Sítios, respectivamente.

Nessa perspectiva, a própria IA evidencia a falta de sentido na reprodução de um modelo de gestão com viés econômico em uma organização com perfil social. Há de se relativizar o peso da economia nesses processos e, por essa razão, o trabalho em questão visa a proposição da utilização de indicadores e uma gestão de processos mais aderente à visão de emancipação e à melhora na qualidade de vida do empreendedor. Assim, propõe-se que as incubadoras sociais empreguem elementos mais sensíveis a esses temas e, ao mesmo tempo, diferenciados em seus processos de gestão. Esses elementos propostos são exatamente os construtos teóricos identificados nas teorias pesquisadas descritas no Capítulo 2. Agora, com a compreensão dos processos de incubação das

incubadoras em geral e, principalmente, da Incubadora Afro Brasileira, será possível analisá-los sob uma perspectiva que permita identificar o grau de presença de cada elemento em sua gestão. Dito de outra forma, parte-se do princípio de que a gestão situada é fruto da maneira com que a IA utiliza esses elementos em sua gestão. Nesse sentido, o Capítulo 4 tem como objetivo avaliar o nível de gestão situada da incubadora e elaborar uma proposição de indicativos relacionados à melhoria dessa gestão.

CAPÍTULO 4: GESTÃO SITUADA DE INCUBADORAS SOCIAIS

O capítulo em tela visa identificar na gestão de processos da Incubadora Afro Brasileira, a presença dos elementos de pesquisa e os denominados construtos teóricos, extraídos das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local. Parte-se do princípio de que quanto mais os elementos de pesquisa identificados estiverem presentes na gestão das incubadoras, maior será a presença das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, acarretando em uma gestão em maior consonância com tais teorias e, portanto, uma gestão mais situada. Por outro lado, a gestão sem a presença desses elementos representará uma gestão mais distante da gestão situada. Logo, é mais razoável que tais elementos pertencentes às teorias sejam mais evidentes nas incubadoras sociais do que nas incubadoras de base tecnológicas, o que significa dizer que as primeiras devem ter provavelmente, em sua gestão, processos mais inclusivos, enquanto nas demais, processos que gerem algum tipo de desequilíbrio.

Vale ressaltar que, apesar de na teoria, se esperar uma razoabilidade maior da existência de processos mais inclusivos na gestão das organizações sociais em geral, bem como das incubadoras sociais, na prática há uma tendência de se seguir o padrão de gestão utilizado pela maioria das empresas que visam lucro. Um modelo, via de regra, nefasto e insustentável. Por essa razão, a mudança de paradigmas de processos de incubação se faz altamente necessária para que se construa um ambiente favorável ao fortalecimento de empresas residentes, de maneira a contribuir minimamente com as transformações socioambientais locais e obter o verdadeiro salto para o desenvolvimento.

Nesse sentido, o trabalho de pesquisa em questão visa analisar as declarações tecidas pelos entrevistados, a partir de princípios das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local focados e articulados em dimensões humanas, sociais e ambientais. A intenção é, sobretudo, tentar identificar na Incubadora Afro Brasileira, o nível de presença dos construtos teóricos em sua gestão. Dessa forma, será possível identificar as fragilidades e as potencialidades de gestão encontradas na incubadora dentro da perspectiva das teorias, isto é, o quão próximo ou distante sua gestão está da teoria. A partir daí será possível estabelecer uma relação entre a gestão adotada e as teorias estudadas, chegando-se à gestão situada da Incubadora Afro Brasileira, uma nova proposição de gestão de processos para incubadoras sociais.

Dessa maneira, a pesquisa contemplou 176 entrevistas, no período de abril a setembro de 2011, sendo 16 entrevistados com características ocupacionais diferentes para

aumentar a diversidade de opiniões, visando obter respostas mais satisfatórias. Na sequência serão abordados o roteiro de entrevistas, a relação e a classificação dos entrevistados.

4.1 Roteiro de entrevistas

A fim de sistematizar as informações obtidas, a estrutura da coleta de informação seguiu um roteiro de entrevistas que possibilitou alcançar o máximo de benefícios para o objeto de estudo. Nesse sentido, foram identificados sete elementos que possam representar as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, sem a pretensão obviamente de se esgotar outras possibilidades ou alternativas. A ideia é elencar alguns assuntos que estejam, sob o ponto de vista do próprio pesquisador e tendo como fonte alguns autores como Hassan Zaoual, Bernard Pecqueur e Bernard Vachon, mais integrados e mais enraizados às teorias em tela. A partir desse levantamento, observou-se a existência de alguns temas frequentes da teoria em suas bibliografias, conforme apresentado no Capítulo 2 e classificados pelo autor da pesquisa, chegando-se aos seguintes construtos teóricos: na *dimensão humana*, características identitárias, formas de motivação e apresentação da diversidade; na *dimensão tecnológica*, esforço de inovação; na *dimensão social*, atributos da cooperação, competição e a presença de atividades sociais e éticas; na *dimensão natural*, a presença de atividades ambientais e sustentáveis.

Procurou-se por meio das entrevistas, compreender em cada dimensão, seja humana, tecnológica, social ou natural, os elementos da teoria descrita acima, seu grau de importância, sua percepção quanto à presença ao tratamento do tema, além de sugestões do que pode ser feito para melhorar sua abordagem.

4.1.1. Dimensão humana

Como já referenciado no Capítulo 2, o respeito aos aspectos simbólicos inseridos na comunidade por meio do saber social e cultural é exatamente o que o autor Zaoual (2003, 2005, 2006a) chama de sítios simbólicos de pertencimento. Portanto, na dimensão humana são levadas em conta as características identitárias, relativas a *crenças, valores, e princípios* nos negócios. Tais características permitem identificar sob que princípios estão baseadas as crenças dos empreendedores, como seus valores são percebidos, se são abordados ou não e como são abordados.

A finalidade do estudo desse tema é realizar uma investigação que aponte sobre quais princípios, os empreendedores administram seus negócios, bem como quais características enfocadas possibilitam nortear a gestão tanto da incubadora quanto das empresas. São exatamente esses valores que permitirão identificar uma gestão que privilegie a reprodução de crenças enquadradas em abordagens instrumentais e utilitaristas ou, ao contrário, a elaboração de estratégias de gestão que privilegiem o exercício do diálogo, da justiça social e dos aspectos simbólicos impregnados na comunidade empreendedora.

Em seguida, são tratadas as formas de compreender as razões pelas quais os empreendedores se sentem mais motivados a empreender. A autoestima também foi considerada, já que envolve crenças e emoções autossignificantes, além de encontrar expressão no comportamento, o que pode caracterizar a automotivação para o bem-estar ou para a realização de determinadas tarefas. Sua relevância na gestão de empreendimentos administrados por públicos com características singulares de vulnerabilidade é notória e não monitorá-lo poderá dificultar consideravelmente a gestão de incubadoras que possuem um perfil social. Nessa perspectiva, as formas e a presença da motivação para empreender poderá ter influências positivas ou negativas, dependendo da abordagem imprimida, impactando diretamente o atingimento dos objetivos estipulados pela incubadora quanto pelas empresas incubadas.

A *diversidade* é constituída pela igualdade de oportunidades, não discriminação de gênero, raça, credo, opção sexual e respeito à cultura, dentre outros. Compreender o perfil da diversidade existente e que instrumentos são utilizados para preservá-la permite assimilar a forma e a incidência desse elemento na gestão. A intensão é identificar quais as características mais marcantes e como a diversidade se apresenta nesse contexto. Afinal, a predisposição para o que é diferente e variado, para a multiplicidade e para o reconhecimento da organicidade das relações humanas, inserida em contextos absolutamente dinâmicos, produz singularidades que não podem ser padronizadas. É a partir justamente do respeito a esses grupos de singularidades, fixados no desacordo e na contradição, que devem ser levadas em consideração as estratégias de gestão. Estas pretendem transformar contextos sociais universalizantes e vazios de sentidos em ambientes ricos em acervos políticos, sociais e culturais.

4.1.2 Dimensão tecnológica

A inovação, segundo Lastres *et al.* (2005), permite frequentemente compreender os processos de criação, uso e difusão do conhecimento, com ênfase na economia do aprendizado, já que a análise recai sobre o processo. Considera-se seu constante dinamismo por meio do contato pessoal e da interação como condição para se ter acesso a um novo conhecimento e a novas tecnologias.

Nesse sentido, a inovação consiste no esforço empregado para inovar, seja na criatividade ou nos processos de informação, formação, desenvolvimento de produtos ou serviços, produção e marketing, dentre outros. Como uma das condições para se obter desenvolvimento é a inovação, compreender o que se faz nesse sentido e sob que condições é de fundamental importância para se alcançar a excelência na gestão tanto de incubadoras quanto dos empreendimentos. Logo, o material instrucional, como apostilas utilizadas nas aulas; equipamentos como computadores e projetores; o plano de negócios; as próprias aulas e as consultorias também são levados em consideração, tendo em vista a necessidade de se avaliar o que se tem feito em termos de melhorias para a identificação da inovação.

Vale ressaltar que o foco dado a esse tema não entra em relação com a tecnologia utilizada exclusivamente como aparato ou ferramental tecnológico, e sim com a forma como as coisas são realizadas. A análise é direcionada para o processo e sua relação com a informação, o conhecimento e a satisfação de uso, sempre sob a ótica das relações sociais travadas entre os empreendedores e os funcionários ou colaboradores, e não apenas focada nas trocas comerciais e acumulação de recursos visando lucro.

4.1.3 Dimensão social

Conforme citado no Capítulo 2, a cooperação depende das crenças nas quais o pacto se baseia e dos valores que estabelecerão as relações de cada agente. O exercício e o fortalecimento da cooperatividade podem contribuir no sentido de corrigir as deformações globais provocadas pela competitividade em excesso. (MONTEIRO, 2003)

É de suma importância apreender como o atributos da *cooperação* e a competição se dá no contexto da incubação social, e como as mesmas são tratadas na instituição, seja entre os próprios empreendedores ou entre colaboradores e empreendedores. Sabe-se que a competição interna de uma organização, quando se dá em níveis elevados, pode

prejudicá-la sensivelmente, trazendo inclusive prejuízos. Externamente não é diferente, a disputa por mercados e as estratégias visando anular as ações do concorrente, costumam ser danosas para toda a cadeia produtiva. Assim, a construção de ambientes com elevada cooperação, tem gerado benefícios consistentes para os processos de produção, financiamento, aquisição de matéria-prima, obtenção de tecnologia etc. A finalidade da investigação desse tema é contribuir sobretudo para se identificar que tipo de relações sociais são firmadas, em que circunstâncias e, conseqüentemente, observar o nível de cooperação existente.

Segundo Bourdieu, capital social, denominado aqui de dimensão social, é:

“o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo dos membros no grupo, que provê para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva oferecendo uma credencial que lhes dá o direito ao crédito nos vários sentidos da palavra.” BOURDIEU (1997 p.51)

Nesse sentido, o trato dado à questão social no que tange a presença de *atividades sociais e éticas*, tais como apoio às atividades sociais, responsabilidade social, conscientização sobre projetos sociais, atitudes éticas, bem como transparência e melhoria da qualidade de vida, enriquece o processo de exercício da empatia, do respeito mútuo, da conscientização e desenvolvimento de atitudes. Estas consolidam o empoderamento, a emancipação e o protagonismo de pessoas, profissionais e empreendedores desprovidos de condições, seja para viver com dignidade e bem-estar, como para trabalhar ou empreender.

4.1.4. Dimensão natural

Para O'Connor (1999), capital natural, aqui denominado de dimensão natural, é um conceito formado a partir da economia e da ecologia que ressalta a importância da qualidade ambiental como pré-condição para o bem-estar da sociedade humana e sua sustentabilidade no longo prazo.

Esta dimensão trata da preocupação com a presença de atividades ambientais e de sustentabilidade como parte da gestão com relação à preservação dos recursos ambientais, atividades produtivas e crescimento econômico associado à sustentabilidade. Captar como esse tema é tratado junto aos empreendedores e colaboradores e quais os tipos de ação existentes que comportam a gênese de tais

princípios concorrem de modo significativo para a identificação da maneira abordada e do grau de presença dessas atividades.

Após a análise das dimensões humanas, tecnológicas, sociais e naturais, é possível, elencar os elementos de pesquisa como os abordados a seguir.

4.2 Elementos de pesquisa das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local

Ao analisar a teoria dos Sítios e de Desenvolvimento Local, chegou-se a alguns elementos que os representassem por meios dos seguintes construtos teóricos: características identitárias, formas de motivação, aspectos da diversidade, esforços de inovação, atributos de cooperação, atividades sociais, éticas, ambientais e sustentabilidade. Para cada construto serão observadas alguns itens conforme o Quadro 1.

A fim de identificar a presença dos elementos constantes da teoria em epígrafe, foi necessário elaborar alguns parâmetros de análise que servissem como referência. Assim, foram consideradas características como o *discurso*, a *ação*, o *comportamento* e a *formalidade* da incubadora em relação aos elementos pesquisados. Entende-se *discurso* e *ação* pela forma com que a incubadora trata tais elementos. Assim, o *discurso* significa que o tema é tratado de maneira mais teórica, enquanto a *ação* de maneira mais prática. Já o *comportamento* está relacionado à existência prévia do tema no dia a dia da organização seja por parte da incubadora ou por parte dos empreendedores. Portanto o *comportamento* é um diagnóstico de como aquele elemento se apresenta. Por fim, a *formalidade* de uma atividade, seja ela teórica ou prática, é a utilização de instrumentos formais e sistemáticos para se tratar o tema. A ideia é saber, entre os elementos pesquisados, quais possuem discurso, quais possuem ação efetiva, quais são comportamentais, quais possuem maneiras formais de tratar a questão e em que níveis eles se apresentam.

Nesse sentido, o discurso traduz-se pelo fato de se fazer alguma menção ao tema como, por exemplo, comentá-lo em sala de aula, em uma consultoria, ou em uma assistência técnica. A ação envolve uma atividade prática ou algum tipo de processo, seja por meio de exercícios práticos, interações mediante a troca de experiências, visitas técnicas ou mesmo a participação em eventos, feiras etc. O comportamento se refere a um assunto que já esteja previamente consolidado, seja na incubadora ou junto aos empreendedores como, por exemplo, a crença de que uma incubadora de negócios poderá contribuir com

o desempenho dos empreendimentos. A formalidade denota a presença ou não de instrumentos formais, tais como apostilas, aulas, consultorias e plano de negócios que abordem sistematicamente o tema pesquisado.

Quadro 1: Elementos pesquisados das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local²

Construtos teóricos	Itens observados
Características identitárias	Crenças, valores e princípios nos negócios; sob quais princípios as crenças estão baseadas; como os valores são percebidos; se são abordados ou não; como são abordados; forma e presença das características identitárias.
Formas de motivação	Razões pelas quais os empreendedores se sentem mais motivados para empreender; autoestima envolvendo crenças e emoções autossignificantes; forma e presença da motivação para empreender.
Aspectos da diversidade	Igualdade de oportunidade sem discriminação de gênero, raça, credo ou opção sexual e respeito à cultura; quais instrumentos são utilizados para preservá-la; compreender o perfil da diversidade existente; identificar as características mais marcantes; como a diversidade se apresenta nesse contexto; forma e presença da diversidade.
Esforço de inovação	Esforço empregado para inovar na criatividade ou nos processos de informação, formação, desenvolvimento de produtos ou serviços, produção e marketing; material instrucional como apostilas e aulas; equipamentos como computadores e projetores; plano de negócios; consultorias; forma e presença da inovação.
Atributos da cooperação	Aprender como cooperação e a competição se dão no contexto da incubação social; como as mesmas são tratadas na instituição entre os próprios empreendedores, ou entre colaboradores e empreendedores; em que circunstâncias; identificar que tipo de relações sociais são firmadas; forma e presença da cooperação.
Atividades sociais e éticas	Apoio a atividades sociais; responsabilidade social; conscientização sobre projetos sociais; atitudes éticas; transparência; forma e presença dessas atividades.
Atividades ambientais e	Conscientização quanto a preservação dos recursos ambientais; atividades produtivas e crescimento econômico associado a

² O Quadro 1 foi criado inspirado nas teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento, de Hassan Zaoual e de Desenvolvimento Local, de Bernard Vachon.

sustentáveis	sustentabilidade; como esse tema é tratado junto aos empreendedores e colaboradores; forma e presença dessas atividades.
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Adotou-se, como critério de importância para a classificação, a atividade relativa à ação em detrimento do discurso, tendo em vista proporcionar melhores benefícios para os empreendedores em termos de conhecimento, já que o discurso implica em menos interatividade e, conseqüentemente, menos envolvimento. Assim, para efeito de classificação, a incidência de respostas informando que havia algum tipo de ação foi considerada como um critério de maior relevância que o discurso. Por isso a classificação reflete esse grau de importância em ordem decrescente.

A partir dos registros das respostas de cada participante da pesquisa, foi possível classificar os resultados mediante a uma escala qualitativa que representa o nível de presença de cada elemento pesquisado. A escala foi definida considerando a importância e a concentração das respostas dentro de cada elemento, chegando-se a seguinte classificação: *presente, relativamente presente, relativamente ausente e ausente*. A partir dessa classificação, foi possível identificar o nível de presença de cada elemento da teoria investigada sob os aspectos *discurso, ação, comportamento e formalidade*.

A fim de poder estabelecer uma relação entre os níveis de presença e de potencialidade, adotou-se o critério baseado em que as potencialidades representam um bom nível, as potencialidades intermediárias um nível regular, as fragilidades intermediárias um nível baixo e as fragilidades praticamente a sua inexistência. Considerou-se que a presença de alguns dos elementos da teoria na gestão da incubadora é uma potencialidade e a ausência uma fragilidade. Os estágios intermediários significam potencialidades intermediárias e fragilidades intermediárias. A partir dos resultados obtidos no Quadro 2 referentes aos elementos de pesquisa, foi possível iniciar o processo de correspondência das características “presença” por potencialidade, “ausência” por fragilidade e assim por diante.

4.3 Apresentação dos resultados

Os resultados da pesquisa serão explicitados dentro de cada elemento das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, classificados em características identitárias, formas de motivação, apresentação da diversidade, grau de inovação, nível de cooperação, atividades sociais e éticas, e atividades ambientais e sustentabilidade.

4.3.1 Características identitárias

O tema identidade pode ser identificado na incubadora de maneiras diversas, o que é bastante razoável, já que são pessoas diferentes, com culturas diferentes, exercendo posições e representando papéis bem diferentes na incubadora. Afinal, a identidade é um ente móvel que sofre transformações dependendo da forma como é representada ou interpelada dentro de um sistema cultural, variando em função do sujeito e do momento (HALL, 2006).

Assim, para alguns empreendedores, os valores relacionais são fundamentais como o:

“Princípio de companheirismo, viver em sociedade, questão de respeito” [Anexo3 (E1)]

Há também os que estabelecem princípios relacionados a processos, criatividade e informação, sem desconsiderar valores humanos.

“Eu tenho como prioridade a qualidade, e primamos pela honestidade. Todos os nossos produtos são feitos com a melhor qualidade possível, a melhor matéria-prima possível e a nossa relação com o cliente é a mais verdadeira possível” [Anexo3 (E3)]

“Originalidade é um valor importante para o negócio de cultura. Esta precisa agregar socialmente, através da informação.” [Anexo3 (E4)]

“Ter conhecimento e envolvimento com o negócio, buscando sempre a perfeição.” [Anexo3 (E7)]

“O trabalho é praticamente “religioso” acordo e faço meu trabalho. É uma produção que faço com muita emoção e com o maior carinho. Reservo um horário para o trabalho e o faço com disciplina, além da qualidade que não pode faltar.” [Anexo3 (E9)]

“Ter ética, ser responsável, ter respeito pelas pessoas. A incubadora mostra que todos somos iguais. O meu limite termina aonde o outro começa. A incubadora deve continuar valorizando a autoestima.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (DS, AS)]

Já para o(a) executivo(a), a relação entre realização pessoal e o exercício profissional aparece com destaque quando se questiona a importância dos valores nos negócios.

“Buscar a realização pessoal. Há uma crença de que as relações de negócio são mais bem sucedidas na medida em que se separe a realização pessoal do exercício profissional, é a crença de que a relação de negócios pessoais e de amizade não são compatíveis... Os empreendedores ainda chegam aqui muito impregnados com esses valores e faz parte do nosso trabalho aqui na incubadora desmistificar esses conceitos de sucesso, de poder e de mando e que dissociados, viram sucesso empresarial...” [Anexo3 (Ex)]

Percebe-se uma preocupação institucional em desmistificar valores hegemônicos, valores esses que são reproduzidos como inquestionáveis e que, portanto, deveriam ser necessariamente seguidos. Observa-se uma proposição de reflexão quanto a esses valores.

Na visão de um(a) funcionário(a) a crença está baseada nas relações sociais travadas principalmente entre seus pares:

“Acho que é a confiança, honestidade, companheirismo, por que é muito difícil trabalhar em um lugar que você não pode confiar.” [Anexo3 (F2)]

Observa-se claramente elos de pertencimento que ligam essas pessoas em torno de determinados valores. O traço similar aos sujeitos pesquisados se refere principalmente a valores relacionais como o companheirismo e o fato de todos terem em comum a ausência de valores financeiros como princípios fundamentais do negócio.

4.3.1.1 Percepção dos princípios na incubadora

A percepção da presença de tais princípios na incubadora contribui no sentido de poder identificar sua existência sob o ponto de vista do empreendedor e colaborador, de que forma a incubadora age a fim de proporcionar essas informações, bem como saber se há alguma percepção dos entrevistados com relação ao tema.

Observa-se, por parte de um(a) empreendedor(a) no argumento a seguir, por meio da conduta dos professores e por sua maneira de agir, um comportamento da incubadora, representado pelo professores, que se traduz em uma atmosfera de respeito junto aos empreendedores.

“A gente percebe pela própria conduta dos professores, com relação ao respeito e conduta adequada..” [Anexo2 e Anexo3 (E1) (CS)]

“Percebo pela valorização dada ao ser humano, independentemente da etnia e da raça, cor. Do jeito que nós estávamos, querendo fazer alguma coisa, eles (a IA) deram uma animação de maneira bastante concreta, mostrando que realmente era possível vencer num mercado de gigantes. Quando eu chego na incubadora eu me sinto grandiosa, uma pessoa de sucesso.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (DS, AN)]

Ao mesmo tempo os argumentos acima revelam a ausência de percepção do(a) empreendedor(a) com relação à implementação de alguma ação formal da incubadora para tratar o tema.

Já um(a) funcionário(a) percebe a ausência de um princípio importante nas relações de trabalho, sem o qual a prestação do serviço fica significativamente prejudicada:

“Percebo a falta de um: a falta da confiança. Com o tempo você passa a confiar mas ao mesmo tempo você confia e desconfia.” [Anexo2 Anexo3 (F2) (DN, AN)]

Assim, a incubadora percebe a presença do respeito, do apoio, da valorização da autoestima dos empreendedores, além da ausência de discriminação. Contudo, um colaborador identificou a ausência de um elemento importante na gestão de uma incubadora social: a confiança. Esta é um dos fatores de motivação dos colaboradores da incubadora cuja ausência poderá comprometer a gestão junto aos empreendedores.

4.3.1.2. Abordagem dos temas crenças, valores e princípios pela incubadora

A compreensão da abordagem da incubadora sobre esses temas é de grande relevância, tendo em vista a necessidade da identificação de sua presença na gestão da incubadora. Assim, ao serem questionados sobre sua abordagem, responderam:

“Não, a incubadora não aborda esses temas ela dá orientação a como manter o negócio.” [Anexo2 e Anexo3 (E7) (DN, AN)]

“Esse tema foi abordado na incubadora, Isso é quase que uma tônica, em quase todas as reuniões isso era mais ou menos levantado, por que é realmente necessário.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (DS, AN)]

“A incubadora mostra que todos somos iguais. O meu limite termina aonde o outro começa. A incubadora deve continuar valorizando a autoestima.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (DS, AN)]

Portanto, a abordagem dos temas crenças, valores e princípios, segundo alguns empreendedores, é feita, mas sem menção de como, ou se há unanimidade quanto a essas repostas, o que demonstra certa inconsistência da presença do referido tema.

4.3.2 Formas de motivação

Quanto à motivação para empreender, faz-se necessário conhecer o que motiva empreendedores e colaboradores no exercício de suas funções, bem como permanecer e continuar recebendo os serviços da incubação de negócios.

Na visão do(a) executivo(a) a incubadora poderá motivar os empreendedores contribuindo com a tomada de decisão dos mesmos.

“A incubadora procura empoderar o empreendedor para que ele tenha mais segurança em seu processo de tomada de decisão... Tem-se o entendimento na incubadora que decisão certa é aquela decisão tomada com consciência, mesmo que o resultado não seja positivo e decisão errada é toda decisão sem que se saiba quais elementos que a motivam a tomar aquela decisão.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS, AN)]

Na opinião do(a) empreendedor(a), atividades como as aulas, constantes na fase de pré-incubação, contribuem para a informação, além das feiras, que permitem aos empreendedores expor seus produtos e serviços com a finalidade de ampliar seus negócios e contatos. Estes são alguns fatores constantes de motivação.

“Através das aulas, ensinando sobre negócios e principalmente as feiras, por aí eu tenho um negócio para fazer.” [Anexo2 e Anexo3 (E6) (DS, AS)]

A troca de experiência entre empreendedores é destacada como fator motivacional na abordagem de alguns empreendedores, seja por meio de incubados, ou mesmo pós-incubados, revelando a importância de se estimular as relações interpessoais.

“Mostrando concretamente a experiência de pessoas que já passaram pela incubadora.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (AS)]

“Através dos eventos, tivemos a possibilidade de aprender com o colega do lado, mesmo que a área seja diferente. Era uma dinâmica entre os empreendedores, onde cada um falava o que tinha feito em seu negócio, servindo como experiência para os outros.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (AS)]

A valorização de um pensamento mais humanístico com relação aos negócios, além da autoestima, se mostra presente no argumento a seguir como pode ser observado:

“A incubadora ajuda a mostrar que nem tudo é dinheiro e motiva o empreendedor a não desistir dos seus sonhos, afirmando sempre que ele é capaz. Uma hora as portas se abriam, mas é preciso lutar para isso. A motivação também vem dos eventos, seminários e das feiras para que a gente possa mostrar o nosso trabalho.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (AS)]

A motivação dos empreendedores está geralmente focada na participação de eventos, como as feiras, que permitam aos mesmos expor seus produtos e serviços, além de realizar atividades que estimulem a interatividade pela troca de experiência entre os empreendedores. Dessa forma, os mais experientes podem dar seu depoimento para os menos experientes.

4.3.2.1. Sugestão de melhoria para a motivação

Para melhorar a motivação, na visão de alguns empreendedores, seria importante o estabelecimento de parcerias tanto nas feiras quanto na própria incubadora, bem como a aplicação de pesquisas para identificar suas necessidades, conforme as abordagens abaixo.

“Além de aumentar as feiras, fechar com um maior número de parceiros para facilitar o fechamento de negócios nas feiras.” [Anexo3 (E1)]

“O acompanhamento junto aos empreendedores (pesquisa) sobre o que eles acham das coisas, poderá melhorar a motivação.” [Anexo3 (E3)]

“Chamando o empreendedor para realizar trabalhos em parcerias com a incubadora, usando o próprio negócio do incubado.” [Anexo3 (E4)]

“Do jeito que a incubadora trabalha, eu acho que não tem o que melhorar não.” [Anexo3 (E5)]

Para alguns colaboradores ou funcionários, a motivação se dará por meio do diálogo, identificando seus desejos, ouvindo suas ideias, além de proporcionar capacitação por meio de cursos para os mais dedicados. Isso fica evidenciado no argumento a seguir.

“Estabelecer parcerias por exemplo com um curso de informática para os funcionários. Isso motivaria, por que você pensa assim, caramba a empresa me proporcionou isso, eu acho isso fabuloso!” [Anexo3 (F2)]

“Quanto à equipe, investir mais no profissional em termos de capacitação, ouvir mais o funcionário, discriminando o profissional que gosta e acredita no projeto daquele que está aqui para “comer” Todos precisam comer e se vestir, mas tem alguns que entendem o processo e acreditam nele. Esses merecem tal investimento.” [Anexo3 (F1)]

O(a) executivo(a) defende a ideia de que a promoção da melhoria no plano de negócios poderá implicar em uma tomada de decisão mais correta, gerando melhores resultados e, conseqüentemente, produzir maiores motivações para os empreendedores.

“Trabalhar o plano de negócios pode sem dúvida melhorar a segurança na tomada de decisão, devido o mesmo funcionar como uma referência e racionalizar o processo de tomada de decisão.” [Anexo3 (Ex)]

Já os empreendedores abaixo creem que a melhoria na comunicação, na inovação de processos e nas parcerias governamentais são atividades importantes para a motivação.

“Através da troca de informação e a possibilidade de fazer as coisas de forma diferente.” [Anexo3 (E8)]

“poderia se ter estágios, por exemplo, se eu estagiasse em um buffet famoso, nem que seja na parte administrativa, para ver como as coisas funcionam, seria muito bom.” [Anexo3 (E10)]

“A incubadora poderia organizar mais eventos buscando parcerias juntos aos governos federal ou estadual, para que haja mais espaço para os empreendedores.”

[Anexo3 (E12)]

As sugestões de melhoria estão relacionadas à realização de parcerias para o fechamento de negócios nas feiras. A realização de parcerias da incubadora com os empreendedores, como a contratação de seus serviços, a disponibilidade de cursos de capacitação para os colaboradores, além de proporcionar estágios dos empreendedores em grandes empresas são algumas das possibilidades apresentadas.

4.3.3 Aspectos da diversidade

Respeito à igualdade de oportunidade sem discriminação de raça, gênero, credo e condições sociais são fundamentais para a existência de uma gestão democrática e, portanto, situada. É por meio da preservação de contextos culturais históricos da comunidade empreendedora que se pode identificar culturas diferentes e, conseqüentemente, saber-fazer diferentes que fortalecerão a gestão de seus empreendedores.

Assim, tem-se que para o(a) executivo(a), o tema faz parte de seu processo de gestão, procurando eliminar ao máximo as exigências formais, acreditando na palavra do empreendedor, bem como na abertura do processo de seleção às outras minorias e no início da execução de obras para melhorar a acessibilidade.

“Esse tema está relacionado com o posicionamento da incubadora e se reflete em seu processo seletivo na medida em que tem como princípio ser desprovido de exigências formais, como por exemplo a declaração de escolaridade, endereço, renda e atividade é feita com base na autodeclaração. Tal atitude é feita no sentido de respeitar sua palavra e reconhecer na pessoa valores usualmente desprezados.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS, AN)]

“...Da mesma forma que abrimos às pessoas que têm doença mental, estamos fazendo uma obra para garantir o acesso universal pelo menos no térreo da incubadora, que o banheiro para quem tem necessidades especiais. Bom acho que é apoiar empreendimentos liderados por travestis, transexuais... é isso que vai mudar as pessoas... a prática da diversidade que vai fazer com as pessoas possam mudar sua opinião”. [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (AS)]

Alguns empreendedores afirmam que o tema é abordado, o que não é unânime. Já a afirmação de que não há discriminação na incubadora, esta sim é unânime. O argumento revela ainda a ausência de atividades relacionadas ao tema.

“É abordado sim... no que diz respeito a autoestima, a cada momento é necessário que se mexa realmente com isso, porque eu percebi que as pessoas se sentiam com a autoestima muito baixa.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (DS)]

“Aborda da melhor forma possível, não há discriminação da incubadora para com os empreendedores. Não houve qualquer atividade sobre esses temas.” [Anexo2 e Anexo3 (E12) (DS, CS, AN)]

“Ela trata essa questão mostrando que todos têm o seu valor, independentemente da religião, raça etc.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (DS)]

“Estes temas não são abordados pela incubadora, e sim as informações pertinentes ao desenvolvimento dos negócios.” [Anexo2 e Anexo3 (E4) (DN)]

Observa-se nas abordagens abaixo a presença da diversidade na incubadora pelo comportamento de seu corpo de colaboradores e de empreendedores em termos de atitudes não discriminatórias.

“Nunca percebi essa questão de discriminação, nem com relação a poder aquisitivo, alguns chegavam de carro, outros de bicicleta.” [Anexo2 e Anexo3 (E1) (CS)]

“Eu percebo isso por meio do lidar, como a incubadora lida com as pessoas, pelo tratamento que eles me dão.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (CS)]

“Isso foi o que me prendeu aqui, a forma com que a incubadora lida com essas situações ... Alguns empreendedores ainda tem uma rejeição quanto a religião, observa-se ainda grupos evangélicos e grupos católicos.” [Anexo2 e Anexo3 (F1) (CS)]

“Eu não presenciei qualquer tipo de discriminação, mesmo sendo branco. Acredito que a incubadora não tenha falado sobre esse tema, se falou, eu não me lembro.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (CS, DN)]

Quanto à maneira formal de abordar o tema, observou-se o seguinte:

“Não há uma maneira formal de se abordar esses temas.” [Anexo2 e Anexo3 (F1) (FN)]

“Acho que a incubadora não tem feito nada neste sentido, acho que ela poderia fazer sim...” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (FN)]

Apesar de não haver uma maneira formal de tratar o tema diversidade, ele é visivelmente percebido nas respostas dadas, devido ao fato desse tema fazer parte do comportamento da própria incubadora.

4.3.3.1. Sugestão de melhoria para a diversidade

Segundo um(a) colaborador(a) a implementação de palestras feitas por profissionais da própria incubadora sobre seu edital, seus princípios e seu procedimento poderia contribuir com a conscientização da diversidade.

“Acho que poderíamos promover algumas palestras com pessoas que levem a bandeira dessas questões e mostrar a importância de abrir a mente. Por exemplo, poderíamos explicar exatamente a importância da história da Incubadora Afro Brasileira para os empreendedores, o porquê do nome, o conteúdo do edital e a relação étnica e a valorização de tudo isso. Falta informação, falta uma explicação com relação a essas questões.” [Anexo3 (F1)]

“poderia uma vez por mês abordar um tema, onde cada um colaborador falaria sobre esses temas, seja religião, preconceito etc. Isso permitiria que a própria equipe lidasse melhor com os empreendedores, por que a partir do momento em que eu conheço melhor a dificuldade dele eu o respeito ainda mais.” [Anexo3 (F1)]

As sugestões de melhoria da diversidade focalizam a interação entre os empreendedores, mostrando como o estabelecimento de relações pode colaborar com o desenvolvimento das organizações incubadas.

4.3.4 Esforço de inovação

A identificação do grau de inovação se faz necessário tendo em vista o fato de que para inovar é imprescindível investir em informação e conhecimento, estimulando e aproveitando a tecnologia existente no tecido social da comunidade empreendedora. Dessa forma, é possível desenvolver formas de gestão em maior consonância com a realidade dos empreendedores.

O argumento do(a) consultor(a) revela o fato de que a incubadora trata o tema de maneira a oferecer apenas informação, isto é, a transmite de forma teórica e não prática. Por outro lado, o mesmo cita um exemplo positivo do resultado obtido.

“Nesse tema, eu vejo mais a questão da informação. Através da informação o empreendedor começa a pensar em novas possibilidades para o negócio. É uma informação igual para todos, mas se diferencia na forma com que cada um vai aplicar... Teve um empreendedor que com as informações obtidas, conseguiu através do seu gerenciamento de estoque, um melhor fluxo de caixa, conseguindo compreender e melhorar o negócio dele.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (DS, AN)]

A inovação relativa ao marketing, no que tange a melhoria dos produtos, processos de produção, pesquisa de mercado, gestão de imagem, além da contribuição a capacitação dos empreendedores, faz-se presente nos argumentos, quando afirmam que:

“Sempre foi abordado que a preocupação é tentar estar sempre à frente das coisas. Melhorar o produto, fazer pesquisas de mercado, perguntar ao cliente. As salas eram disponibilizadas para os empreendedores para que pudessem usa-las como oficinas, bastando agendar. Esse é um fator muito importante para o artesão, ter um espaço para dar uma aula, trocar experiências, trocar ideias.” [Anexo2 e Anexo3 (E2). (DS, AS)]

“Antes, eu mesmo rotulava o produto, com a orientação da incubadora, a imagem e o produto foram trabalhados e passamos a utilizar outros métodos, passei a terceirizar a minha rotulação, a própria embalagem eu fui buscar com mais qualidade.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (DS, AS)]

“Tivemos umas aulas que teve orientação de um grupo do Sebrae, informando como melhorar o produto. É uma orientação em como transformar o produto em algo mais comercial.” [Anexo2 e Anexo3 (E6) (DS, AS)]

“Com relação à formação, eu tive a possibilidade, pela incubadora, de realizar um sonho que foi me formar em uma faculdade de moda, eu não teria condições de fazer isso por outros meios. Com a faculdade (Senai/Cetiqt), foi possível conhecer, de maneira específica, novos processos, como elaborar novos produtos, desenvolver um tema para o produto, fazer adequação do produto ao público.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (DS, AS)]

A inovação tem destaque na criatividade para a realização de tarefas que estão em constante mudança e o conhecimento de novos estilos como fator de fonte de inspiração. O argumento demonstra certa preocupação da incubadora em considerar a diversidade para inovar, quando estimula valores territoriais e respeita a tecnologia social trazida e praticada pelos empreendedores por meio de seu saber-fazer, ao invés da imposição de uma técnica supostamente “correta” de gestão.

“A incubadora verificava o que o empreendedor já tinha em mente ou já estava desenvolvendo e em cima disso, ela sempre mostrou um novo caminho, uma nova ideia, seja como fazer melhor o que já se fazia, por que não mudar e fazer diferente.” [Anexo2 e Anexo3 (E8) (DS)]

“Sim, a incubadora nos orienta a não ficar na mesmice por que as coisas mudam então tem que ter criatividade. Fizemos um curso na UFRJ sobre a dinâmica do processo de trabalho e criatividade.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (DS, AS)]

“A incubadora nos levou para conhecer estilos diferentes, como barroco, o moderno e isso nos ajuda na inspiração para inovar. Como utilizar os valores locais para vender. Ela faz com que o empreendedor enxergue melhor.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (AS)]

Observa-se segundo os depoimentos, que a inovação se faz presente na incubadora ainda que de forma mais teórica, mas com exemplos de interações com instituições especializadas em desenvolvimento de novos processos, permitindo caminhar mais facilmente em direção à inovação.

4.3.4.1. Adequação das apostilas, equipamentos etc.

A percepção dos empreendedores quanto à adequação do material instrucional é um elemento importante para a análise da inovação, já que a mesma só faz sentido se for desenvolvida para atender as necessidades dos próprios interessados.

“Para mim as consultorias, plano de negócios e apostilas foram bem proveitosos, sem dificuldade de entendimento. A quantidade de computadores poderia ser aumentada.”
[Anexo2 e Anexo3 (E1) (AS)]

“As apostilas estão adequadas sim, o empreendedor precisa buscar. Não houve nenhuma dificuldade com relação a esses itens.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (AS)]

Observa-se certa adequação no material instrucional oferecido pela incubadora, além de não haver dificuldades no entendimento de seu conteúdo.

4.3.4.2. Sugestão de melhoria para a inovação

A melhoria da inovação foi sugerida por empreendedores, funcionários e consultores, de maneira que se pudessem criar parcerias com investidores, divulgar seus negócios, utilizar casos de profissionais de sucesso, formas de se vender um produto, melhorar a linguagem dos materiais instrucionais e realizar atividades externas à incubadora.

“Aproximar os investidores dos empreendedores da incubadora, fazendo “microfeiras” na própria incubadora e convidar empresários para verem de perto os produtos ou serviços dos incubados.” [Anexo3 (E1)]

“Acho que deveria ter um jornal que informasse sobre as atividades dos empreendedores.” [Anexo3 (E5)]

“Acho que é preciso ver uma melhor forma de se comunicar com o empreendedor, não podemos ignorar o fato de alguns empreendedores não entenderem os termos técnicos.” [Anexo3 (F1)]

“Poderíamos colocar na formação, mais especialistas ou, por exemplo, apresentar casos de empreendedores que tiveram sucesso, como empreendedores da pós-incubação que já alcançaram algum bom resultado.” [Anexo3 (F2)]

“Para melhorar, é importante saber o que fazer com o produto, como e onde vender. Acho que está questão precisa melhorar.” [Anexo 3 (E8)]

“É importante não ficar restrito apenas a sala de aula, é preciso sair.” [Anexo3 (E11)]

“O material (apostilas) pode ser melhorado, podendo ser mais padronizado e estando mais de acordo com a linguagem dos empreendedores. A formatação do material poderia ser num formato de cartilha, ou uma apostila mais robusta.” [Anexo3 (C)]

A realização de pequenas feiras na própria incubadora, a criação de periódicos informando sobre as atividades dos empreendedores, melhora na comunicação com os empreendedores e em técnicas de vendas, são algumas opções de progresso para a inovação.

4.3.5 Atributos da cooperação

A cooperação é tratada nos argumentos de empreendedores, consultor(a) e executivo(a) quando relatam simplesmente sua existência, quando descrevem a presença da ajuda mútua, quando evidenciam atividades realizadas na própria incubadora ou a maneira como participam dos eventos.

“A gente era estimulado formalmente a fazer algumas atividades em parceria. Todas as atividades eram em grupo, dificilmente era feita de maneira individual.” [Anexo2 e Anexo3 (E1) (DS, AS)]

“Eu sempre estive aberto a compartilhar as informações. O fato de ser concorrente não significa que eu tenha que ver a pessoa como inimigo. Percebi que a incubadora trabalha esses temas mas ainda há pessoas no grupo que resistem, pensam mais individualmente... Normalmente existe uma cordialidade entre os empreendedores, a não ser quando são do mesmo segmento, aí existe um pouco de competição. Fora isso, as pessoas se ajudam mutuamente.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (DS, CS)]

“Na feira preta, não vão produtos iguais, no vestuário, por exemplo, vai cada um no seu estilo. Inclusive uma colocou o vestido da outra, uma colocou a bijuteria da outra no seu manequim, foi uma coisa bem legal. A gente se ajuda entre si.” [Anexo2 e Anexo3(E5) (AS)]

“Não tenho percebido a competição entre eles, e sim a cooperação. Na feira do lavradio, tinha uma empreendedora que tinha espaço e ela dividiu com uma outra empreendedora que não tinha espaço e essa mesma empreendedora conseguiu um espaço com outra empreendedora para divulgar uma a marca da outra e inclusive uma delas tinha um site permitindo que outros empreendedores colocassem seus produtos neste site. É uma forma de um cooperar para a venda do outro.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (AS)]

“Normalmente se percebe entre os empreendedores uma preocupação de um ajudar o outro.” [Anexo2 e Anexo3 (F1) (CS)]

“Nossos empreendedores têm um traço de solidariedade muito forte. A cooperação é uma marca entre os empreendedores, talvez pelas suas histórias de vida, talvez pela identidade que uns estabelecem junto aos outros, mas historicamente eles têm sentido de cooperação muito bom.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (CS)]

“Alguns compartilham e outros não. Tenho contato com parceiros até hoje. É bem legal a troca de ideias sobre negócios entre os empreendedores. A incubadora incentiva isso. ...Tivemos inclusive um empreendedor que deu aula para os empreendedores de como fazer tingimento em seda, isso é ajuda mútua.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (DS, AS)]

O(a) executivo(a) relata a presença na incubadora da cooperação e do conceito de se trabalhar em rede por meio da ideia de loja de departamentos.

“Existe uma discussão no ambiente das incubadoras, que é a coopetição, isto é, a competição colaborativa... O movimento mais provável que ocorre entre nossos empreendedores é se eles se unirem para terem escala para poderem competir. Isso se dá na maior parte das vezes de forma espontânea. A incubadora busca introduzir esse aspecto principalmente na fase de incubação mas os empreendedores não esperam a fase de incubação eles estabelecem uma identidade entre eles e começam a fazer isso espontaneamente.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS, CS, AS)]

“Na fase de incubação, onde os empreendedores já estão com seus planos de negócios estabelecidos, a incubadora busca estimular os empreendedores a trabalharem em rede, para que possam ter uma capacidade de intervenção maior.

Hoje nós trabalhamos com o conceito de loja de departamentos nos eventos em que a incubadora participa. Quando a incubadora é convidada para participar de um evento, ela estuda o conceito do evento e propoe uma loja de departamentos para aquele evento. O conceito pressupõe a complementariedade.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS, AS)]

Já o(a) funcionário(a) e os empreendedores a seguir relatam a presença da competição na incubadora, informando inclusive a existência de uma postura semelhante às incubadoras com perfil de base tecnológica, e não incubadoras de perfil social.

“A competição é importante entre os empreendedores e é constante. A incubadora estimula a competição, apresentando exemplos de pessoas bem sucedidas, estimulando os empreendedores a fazer também.” [Anexo2 e Anexo3 (E4) (DN)]

“Entre os empreendedores existe uma competição de informações, eles procuram evitar revelar o que fazem, são poucos os que tem uma visão mais ampla, por exemplo, tem um empreendedor que faz roupa e outro faz cortes e eles não se comunicam.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (CN)]

“Já ouvi algumas vezes, não por parte da incubadora, mas por parte do próprio incubado, comentário do tipo “mas ela não é negra!” Não sei se é medo da concorrência, mas isso existe. A competição na incubadora acontece mas de uma forma mais positiva.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (CN)]

A cooperação se faz presente, ainda que não seja unânime, porque está inserida no dia a dia da incubadora, permitindo que seus empreendedores percebam no tratamento dado, ou porque os mesmos já possuem o espírito cooperativo em suas vidas, o que acaba refletindo no negócio, criando uma atmosfera de cooperação.

4.3.5.1. Maneira formal de abordar a cooperação

Pelos argumentos apresentados, seja pelo(a) consultor(a), pelo(a) funcionário(a) ou empreendedores, fica evidente a ausência de uma maneira formal de abordar o tema cooperação. Sua existência se dá devido ao perfil colaborativo existente na incubadora, tanto dos empreendedores quanto dos funcionários.

“Com relação a competição não há maneira formal e quanto a cooperação há um alerta para que os empreendedores se preocupem com as parcerias sem conhecer bem o futuro parceiro.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (FN)]

“Formal não, a incubadora não possui um instrumento formal para estimular cooperação. A cooperação se dá de maneira informal. Quando alguém está enrolado em uma tarefa outros se apresentam para ajudar e vice-versa.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (FN)]

“Havia um mural com as funções dos empreendedores. Tinha uma empreendedora que fazia torta, como trabalho com buffet, eu pedia coisas a ela e eu também retribuía aos outros. Até hoje quando eu preciso, eu ligo. Teve uma vez que eu precisei de salgado vegetariano.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (FS)]

“Não, isso não.” [Anexo2 e Anexo3 (E11) (FN)]

Ainda que a cooperação seja percebida pelos empreendedores, sua informalidade é evidente nas atitudes da incubadora, não facilitando uma possível consolidação do tema proveniente de sua gestão e sim do comportamento já existente.

4.3.5.2. Sugestão de melhoria para a cooperação

A fim de identificar as aspirações dos membros da incubadora, inquiriu-se sobre as possibilidade de melhoria sobre o tema, obtendo-se os seguintes comentários, de empreendedores, consultor(a), funcionário(a) e executivo(a):

“Uma ferramenta pode ser um site ou algum balcão de oportunidades, mas entre os próprios empreendedores mesmos, como avisar aos demais empreendedores sobre a participação de uma feira, ou espaço ocioso dentro de um estande que pode dividir com o colega, reduzindo custo e gerando benefícios para ambos. Uma ferramenta que de uma forma mais rápida permita ter acesso ao sistema desse universo dos incubados.” [Anexo3 (C)]

“Eu acho que poderia se convocar os empreendedores que estejam mais isolados e mostrar para eles que a ajuda mútua vale mais do que caminhar sozinho.” [Anexo3 (F1)]

“Estou propondo uma dinâmica para facilitar a interação entre os empreendedores. Há uma dinâmica apenas no início do processo, acho que deveríamos ter mais dinâmicas mas que não sejam apenas setoriais, grupos de confecção, artesanato etc. Precisam ser grupos pessoais, independentemente do setor a que eles pertencem. Isso facilitaria a interação entre pessoas de setores diferentes.” [Anexo3 (F1)]

“Na medida em que consigamos ter uma comunicação melhor, um ambiente de trabalho melhor e uma infraestrutura melhor para trabalhar, isso permitirá que esse valores possam ser disseminados com mais tranquilidade.” [Anexo3 (Ex)]

“As próprias reuniões poderiam ajudar porque entre os assuntos poderia se abordar também essas questões, as parcerias e mesmo as redes de contato, poderiam servir de aprendizagem a partir do exemplo de como alguns exercem suas parcerias.” [Anexo3 (F2)]

“Acho que deveria ter um pouco mais de cooperação, talvez com mais encontros, com mais vivência entre as pessoas, isso acontecesse mais. Até mesmo em uma possibilidade de transformar uma rede entre esses empreendedores. A IA é uma incubadora de produtos e serviços. Eu posso precisar de um serviço de um incubado que eu não conheça, que eu sei quem é. Essa rede, se existe eu desconheço, mas eu acho que tinha que fortalecer mais essa questão da rede entre os empreendedores das incubadora.” [Anexo3 (E9)]

“Se falou sobre a utilização de jovens para ensinar como trabalhar em buffet, o que poderia ser feito para a comunidade onde se estabelece o seu negócio.” [Anexo3 (E10)]

“Por exemplo, na area da industria da moda e artesanato, se nós conseguirmos mostrar aos empredeores que a tendência da estação seguinte seja utilizar um determinado tipo de material, é possível que empreendedores que atuam em áreas complementares possam pensar as suas linhas de produto conjuntamente, um vai pensar o vestuário, outro vai pensar o acessório, outro vai pensar o calçado de forma que eles possam se fortalecer mutuamente.” [Anexo3 (Ex)]

As sugestões de melhoria estão focadas em sua maioria na troca de informação e experiência entre os empreendedores, chegando-se à proposição da criação de redes de

cooperação, que é uma maneira mais organizada de cooperar, proporcionando melhores benefícios para todos os membros do arranjo.

4.3.6 Atividades sociais e éticas

Os argumentos do(a) consultor(a), empreendedor(a) e funcionário(a) revelam a ausência de abordagens relativas ao tema em questão. Tudo indica que o assunto, quando é abordado, tem se dado de maneira espontânea.

“Abordagem da incubadora enquanto instituição abordando esse tema não. A gente na sala de aula até comenta sobre o assunto mas não que seja uma coisa que antecipadamente tenha sido direcionado para que isso seja abordado.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (DS, AN)]

“Não chega a ser marcante essa abordagem.” [Anexo2 e Anexo3 (E4) (AN)]

“A Incubadora não aborda assuntos relacionados ao tema, qualidade de vida.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (DN, AN)]

Quanto ao(à) executivo(a) o mesmo declara a existência da presença do tema, porém afirma não dispor de instrumentos que permitam mensurá-lo.

“Acho que precisamos mensurar como isso acontece. Isso já acontece mas não temos como mensurar como isso acontece. O perfil dos nossos facilitadores, o perfil da equipe de gestão da incubadora é um perfil de profissionais que trabalham dentro desses conceitos.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS)]

O tema atividades éticas e sociais é pouco abordado na incubadora. Uma incubadora com perfil social deve ter o tema em seu cerne de maneira a poder transmiti-lo tanto para seus colaboradores quanto empreendedores.

4.3.6.1 Sugestão de melhoria para as atividade sociais e éticas

O tema, segundo o argumento abaixo, pode ser melhorado a partir de atividades que permitam aumentar a inter-relação entre os empreendedores a fim de que possam se desenvolver com a troca de experiências.

“A realização de um workshop poderia ajudar os empreendedores a terem uma consciência melhor sobre isso. A atitude é mais individualizada, certos assuntos quando se é discutido em grupo, quando se dá a oportunidade para a pessoa aprender e expor o que ela acha, os benefícios são maiores, porque são experiências variadas e não únicas, cada um viveu uma experiência diferente e isso pode ser muito bom.”
[Anexo3 (F1)]

4.3.6.2 Projetos sociais

Observa-se, nos relatos, informações referentes ao tema com relação à própria IA como projeto social e a outra incubadora social, chamada Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE). Em seguida os relatos se intensificam com relação a ausência da presença desse tema na incubadora.

“A abordagem feita é para mostrar aos empreendedores que a incubadora é um projeto social. Não me recordo sobre outras abordagens da incubadora com relação a esse tema.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (DS, AN)]

“Lembro de ter tido contato com uma incubadora que faz parceria com a Incubadora Afro Brasileira, sobre um projeto para egressos do sistema penitenciário.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (AS)]

“Não percebi muito a abordagem da incubadora com relação a essa questão. O perfil da incubadora é alavancar os negócios dentro do perfil financeiro do país, eu acho que é um sistema capitalista e toda incubadora funciona por aí para dar condições de como viabilizar o nosso negócio e a própria palavra já diz, negócios e isso envolve dinheiro, se envolve dinheiro, envolve venda de produtos, então eu percebi a incubadora atuando dessa maneira.” [Anexo2 e Anexo3 (E1) (DN)]

“Não sei te responder, sei que há um projeto da incubadora em quilombo.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (DN)]

“Acho que a incubadora deveria abordar esse tema, porque a incubadora é uma coisa de primeiro mundo.” [Anexo2 e Anexo3 (E5) (DN, AN)]

“Não há nenhuma ação voltada diretamente para esse tema.” [Anexo2 e Anexo3 (F1) (DN, AN)]

“Nós temos consciência de que somos um projeto social, agora deixar claro por parte da IA e mostrar essa importância, isso não, nem para os empreendedores.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (DN, AN)]

“Eu participei de uma visita no morro Santa Marta, foi uma visita de um empreendimento. Se a incubadora falou sobre projetos sociais eu faltei essa aula.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (DN, AN)]

A incubadora não aborda o tema projetos sociais, mesmo sendo um projeto social, perdendo a oportunidade de mostrar a seus empreendedores a importância desses projetos para o desenvolvimento de comunidades e mesmo das empresas incubadas.

4.3.6.2.1 Maneira formal de abordar o tema projetos sociais

A ausência de formalidade no tratamento do tema é evidenciado pelo(a) executivo(a) e o(a) funcionário(a) da incubadora, quando afirmam:

“É mais um princípio individual, não temos um instrumento formal para discutir esse tema.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (FN)]

“A incubadora age de forma ética junto aos funcionários e empreendedores, mas não há uma maneira formal de tratar a questão juntos a esses públicos.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (CS, FN)]

A incubadora não trata o tema de maneira formal, isto é, não há atividades ou mecanismos sistêmicos que permitam aos empreendedores incorporarem o tema à gestão.

4.3.7 Atividades ambientais e sustentáveis

A abordagem do crescimento econômico associado ao meio ambiente permite que se reflita sobre um possível equilíbrio entre desenvolvimento econômico e ambiental. Ter conhecimento dos impactos ambientais sofridos pela má utilização dos recursos naturais, de processos produtivos em descompasso com o meio ambiente e da lógica da produção em massa, reduzindo custos para o aumento dos lucros, são de suma importância para empreendedores incubados por incubadoras com perfil social. Assim,

conhecer o nível de presença desses temas na incubadora, identificando a maneira como a mesma o aborda, pode ser bastante fecundo para balizar sua gestão.

O tema em questão se mostra presente por meio de empreendedores que possuem negócios que têm como característica a reciclagem, isto é, utilizam material reciclado como matéria-prima em seus processos de desenvolvimento de produtos. A abordagem sobre o tema tem se dado mais no sentido da reciclagem de produtos. Atividades essas que têm se restringido a uma disseminação mais teórica do assunto.

“Existem empreendedores que trabalham com aproveitamento de material ou reciclagem e a incubadora dá ênfase a isso.” [Anexo2 e Anexo3 (E3) (DS)]

“Sim, o trabalho de um empreendedor que faz trabalho com PET, trabalho de reciclagem.” [Anexo2 e Anexo3 (E5) (DS)]

“Se falou também sobre o aproveitamento dos alimentos, para não se jogar fora, para serem reaproveitados.” [Anexo2 e Anexo3 (E10) (DS)]

“Eu trabalho com reaproveitamento de material e já participei de uma palestra sobre sustentabilidade.” [Anexo2 e Anexo3 (E9) (AS)]

Aqui é possível perceber que o assunto é tratado, porém com informalidade já que não há atividades práticas que permitam disseminar e consolidar a informação.

“Começamos com uma visão muito restrita à visão étnico-racial. No decorrer do processo, percebemos que não dava para discutir essa questão dissociada da questão de gênero, ganhando o gênero uma relevância muito forte na incubadora. Depois discutimos o comércio justo e a questão ambiental passou a ser tratada muito recentemente e ainda não temos instrumentos formais para ver essa questão.” [Anexo2 e Anexo3 (Ex) (DS, FN)]

“Como isso faz parte do plano de negócios, na parte de responsabilidade socioambiental a gente comenta sim, sobre as questões sociais e ambientais. Trabalhos específicos sobre setores produtivos não são feitos.” [Anexo2 e Anexo3 (C) (DS, AN, FS)]

“O assunto meio ambiente foi abordado na teoria, não na prática.” [Anexo2 e Anexo3 (E2) (DS, AN)]

Há argumentos que revelam a ausência da abordagem do tema na incubadora, como os que se seguem:

“A IA não aborda essas questões. Há empreendedores na IA que trabalham com a questão do meio ambiente.” [Anexo2 e Anexo3 (F2) (DN)]

“Não vejo uma ação ser feita em cima disso. Não há esse tipo de conscientização. Há ações isoladas para não imprimir um e-mail se não for necessário, eu brigo muito para que cada um tenha o seu copo para utilizarmos menos copos descartáveis, evitando gastar copos de plástico em excesso. A gente não aborda isso nem com os empreendedores nem com a equipe com frequência..” [Anexo2 e Anexo3 (F1) (DN, AN)]

Observa-se a ausência de abordagens referentes à extração dos recursos naturais e sua relação com o processo de produção e o aproveitamento dos dejetos.

4.3.7.1 Sugestão de melhora para a consciência ambiental

A realização de parcerias entre empreendedores tem destaque no argumento de um(a) funcionário(a).

“Poderia se utilizar parcerias entre eles mesmos para falar sobre essas questões. Acho que isso é uma falha nossa, existem vários projetos sociais de meio ambiente. Por que não fazer uma parceria com eles? ” [Anexo3 (F2)]

“Acho que poderíamos buscar uma forma melhor para desenvolver isso, talvez colocando alguém que possa entrar em sala e falar sobre o assunto.” [Anexo3 (F1)]

4.4 Análise das respostas

Após analisar as afirmações feitas pelos respondentes e tendo como referência a riqueza de detalhes acompanhada da intersecção das respostas, foi possível elaborar algumas observações que apontam para a prioridade dada pela incubadora no tratamento de cada elemento pesquisado, a caracterização das respostas, bem como a relação existentes entre discurso, ação, comportamento e formalidade.

4.4.1 Cooperação

A *cooperação*, segundo a pesquisa, está em primeiro lugar em representação, demonstrando ser o tema mais abordado e, portanto, de grande relevância na incubadora. Observa-se a presença de respostas que melhor representam a afirmação de que há discurso, em detrimento das afirmações de que não há. Com relação à *ação*, há fortes evidências nas respostas de que há alguma atividade prática sobre o assunto. Em alguns casos há exemplos que demonstram claramente a existência da atividade.

A relação entre discurso e atividade prática é bem equilibrada, dito de outra forma, as repostas corroboram que o nível de discurso é bem semelhante ao de atividades práticas. Isso demonstra uma preocupação da incubadora em tratar o tema de maneira ampla, abordando a cooperação e desenvolvendo atividades práticas para a consolidação do assunto.

Com relação ao *comportamento* e à *formalidade*, tem-se, no primeiro caso, respostas que demonstram fortemente a presença prévia da cooperação entre empreendedores e funcionários e outra menos intensa demonstrando sua ausência. No caso da formalidade há fracas demonstrações afirmando a existência da formalidade no tratamento da cooperação e outra alta, demonstrando que não há formalidade para tratar a cooperação.

Assim, observa-se que a incubadora oferece discurso, atividades práticas e comportamento com relação à cooperação, porém a percepção de alguns empreendedores é de que isso é feito de maneira informal, sem um instrumento que permita a realização e o monitoramento dessa atividade de maneira sistêmica.

4.4.2 Inovação

A *inovação* aparece em segundo lugar em termos de representação, o que significa ser o tema mais abordado depois da cooperação. Há também certo equilíbrio entre discurso e atividade prática no que tange a inovação, não havendo discordância quanto a essa questão. Não há comentários sobre o *comportamento* e a *formalidade* desse item.

Logo, a inovação é um tema relevante para a incubadora, utilizando igualmente tanto os discursos quanto as atividades práticas para tratar o tema, porém, ao se indagar sobre comportamento e formalidade, não se obteve qualquer resposta.

4.4.3 Diversidade

Seu aparecimento se dá em terceiro lugar, que de um total de sete, demonstra ainda uma boa importância. Porém ainda há um desequilíbrio entre o discurso e a atividade prática, onde o discurso é superior à atividade prática, demonstrando ainda algumas deficiências no tratamento do tema diversidade na incubadora.

Ainda houve discordância moderada tanto no quesito discurso quanto na ação, ou seja, a percepção do empreendedor não é unânime, o que relativiza e agrava ligeiramente a situação, já que houve casos onde a afirmação foi de que não havia discurso e nem ação. Com relação ao *comportamento* e à *formalidade*, tem-se, no primeiro caso, respostas que demonstram fortemente e com unanimidade a presença prévia da diversidade na incubadora. Isso significa que a diversidade já é um valor presente na incubadora. No caso da formalidade, há fracas evidências nas repostas e todas informaram que não havia formalidade no tratamento da cooperação.

Apesar da incubadora oferecer discurso, atividades práticas em menor escala e comportamento com relação à diversidade, a percepção de alguns empreendedores é de que isso é feito de maneira informal, sem um instrumento que permita a realização e o monitoramento dessa atividade de maneira sistêmica .

4.4.4 Motivação

Com relação à motivação, ela é observada em quarto lugar em representação, havendo um equilíbrio entre discurso e atividade prática. Não houve discordância quanto a essa questão. Também não há comentários sobre o *comportamento* e a *formalidade* do item.

4.4.5 Identidade

Seu aparecimento se dá em quinto lugar, demonstrando menor importância com relação aos demais. Além da fraca evidência do discurso, a atividade prática é inexistente. Outro dado importante é a representação da discordância nesse quesito, o que significa dizer que alguns respondentes discordam que haja alguma abordagem teórica para o tema. Além disso, houve respostas que demonstraram fortemente a ausência efetiva de qualquer atividade prática no tratamento desse tema.

Com relação ao *comportamento* e à *formalidade*, tem-se, no primeiro caso, fraca evidência afirmando a presença prévia do tema identidade na incubadora. Isso significa

que a presença prévia do tema em questão é praticamente inexistente. Não há comentários sobre a formalidade desse tema.

Assim, com relação à identidade, a incubadora possui um discurso fraco, não utiliza atividades práticas, além de quase não haver comportamento sobre o tema.

4.4.6 Atividades sociais e éticas

Seu aparecimento se dá em penúltimo lugar, demonstrando uma deficiência ainda maior na abordagem do tema. Além do desequilíbrio entre o discurso e a atividade prática, observa-se que ambos possuem uma representação bem mais fraca que os demais temas anteriores. Outro dado importante é a unanimidade quanto à abordagem do tema. Dito de outra forma, há respostas com riqueza de detalhes afirmando não haver uma abordagem tanto no que tange o discurso, quanto a atividade prática desse tema na incubadora.

Com relação ao *comportamento* e à *formalidade*, tem-se, no primeiro caso, uma fraca evidência da presença prévia do tema atividades sociais na incubadora. Isso significa que a presença prévia do tema em questão é praticamente inexistente. No caso da formalidade, há uma demonstração e unanimidade de que não há formalidade no tratamento de atividades sociais.

A incubadora oferece discurso, atividade prática e comportamento em relação ao tema de maneira insatisfatória e a percepção de alguns empreendedores é de que isso é feito de maneira informal, sem um instrumento que permita a realização e o monitoramento dessa atividade de maneira sistêmica.

4.4.7 Atividades ambientais e sustentáveis

Observa-se seu aparecimento em sétimo lugar, o que em um total de sete elementos pesquisados, demonstra uma carência maior no tratamento do tema em comparação com os demais. Há nitidamente um desequilíbrio entre discurso e atividade prática. A incidência do discurso é bem superior à atividade prática, demonstrando que a incubadora trata o assunto mais teoricamente. Não houve comentários sobre comportamento e formalidade.

Ainda houve discordância significativa tanto no quesito discurso quanto na ação, ou seja, a percepção do empreendedor não é unânime, o que relativiza e agrava ainda mais

a situação, já que houve casos onde a afirmação foi de que não havia discurso e nem ação.

A partir das respostas dadas, foi possível relacionar o nível de presença de *discurso*, *ação*, *comportamento* e *formalidade* em cada elemento pesquisado na incubadora, como revela o Quadro 2.

Quadro 2: Presença dos elementos das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local

Elementos Pesquisados	Discurso	Ação	Comportam.	Formalidade
Cooperação	Presente	Presente	Presente	Rel. ausente
Inovação	Presente	Rel. presente	Ausente	Ausente
Motivação	Rel. presente	Rel. presente	Ausente	Ausente
Identidade	Rel. presente	Ausente	Rel. ausente	Ausente
Ativ. social	Rel. presente	Ausente	Rel. ausente	Ausente
Ativ. Amb. Sustentáveis	Presente	Ausente	Ausente	Ausente

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5. Potencialidades e fragilidades da Incubadora Afro Brasileira

Após a conversão do nível de presença para o nível de potencialidades, tem-se o Quadro 3 com uma escala que vai do extremo mais favorável, que é a potencialidade, ao mais desfavorável, que é a fragilidade. A partir desse quadro, é possível identificar as potencialidades e as fragilidades da incubadora dentro de cada elemento da teoria dos Sítios e de Desenvolvimento Local, sob os aspectos do discurso, da ação, do comportamento e da formalidade.

O Quadro 3, formado pela potencialidade, potencialidade intermediária, fragilidade intermediária e fragilidade, revela que por meio dos elementos pesquisados, a gestão da incubadora tem o seguinte perfil:

Quanto à cooperação, a incubadora possui potencialidade no discurso, na ação e no comportamento e fragilidade intermediária na formalidade. A *potencialidade no discurso* significa que tem discurso, ou seja, que a mesma transmite o tema cooperação de maneira teórica. A *potencialidade na ação* representa a existência de atividades práticas relacionadas ao tema; a *potencialidade no comportamento* significa que a cooperação já faz parte do hábito da incubadora ao se relacionar com seus empreendedores ou funcionários. A *fragilidade intermediária na formalidade* exprime a pouca formalidade no tratamento do tema, isto é, a pouca utilização de instrumentos formais que permitam a consolidação do tema cooperação. Assim, a incubadora é cooperativa com relação ao discurso, à ação e ao comportamento, necessitando de instrumentos formais que permitam sistematizar a cooperação.

Com relação à *inovação*, a incubadora possui potencialidade no discurso, potencialidade intermediária na ação, fragilidades no comportamento e na formalidade. A *potencialidade no discurso* significa que tem discurso, ou seja, que a mesma transmite o tema inovação de maneira teórica; a *potencialidade intermediária na ação* denota a existência de atividades práticas relacionadas ao tema em nível regular; a *fragilidade no comportamento* manifesta praticamente a inexistência de hábitos relacionados à inovação, o que significa dizer que a inovação não é vista como pertencente ao seu “DNA”; a *fragilidade na formalidade* revela praticamente a inexistência de instrumentos formais para tratar o tema. Desse modo, a incubadora possui discurso sobre inovação, necessitando de mais atividades práticas para consolidar o conhecimento, ter atitudes inovadoras formais que façam parte do seu dia a dia, permitindo criar uma atmosfera de inovação.

Quadro 3: Potencialidades e fragilidades da Incubadora Afro Brasileira

Elementos pesquisados	Potencialidade	Potencialidade Intermediária	Fragilidade Intermediária	Fragilidade
Cooperação				
Discurso	PDC			
Ação	PAC			
Comportam.	PCC			
Formalidade			FIFC	
Inovação				
Discurso	PDIN			
Ação		PIAIN		
Comportam.				FCIN
Formalidade				FFIN
Diversidade				
Discurso		PIDD		
Ação			FIAD	
Comportam.	PCD			
Formalidade				FFD
Motivação				
Discurso		PIDM		
Ação		PIAM		
Comportam.				FCM
Formalidade				FFM
Identidade				
Discurso		PIDI		
Ação				FAI
Comportam.			FICI	
Formalidade				FFI
Ativ. Sociais				
Discurso		PIDAS		
Ação				FAAS
Comportam.			FICAS	
Formalidade				FFAS
Ativ. Amb.				
Discurso	PDAA			
Ação				FAAA
Comportam.				FCAA
Formalidade				FFAA

Siglas no Anexo 1. **Fonte:** elaborado pelo autor.

Relativo à *diversidade*, a incubadora possui potencialidade no comportamento, potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária na ação e fragilidade na formalidade. A *potencialidade no comportamento* demonstra que a incubadora

possui hábitos relacionados à diversidade, isto é, ela é percebida como uma instituição da qual a diversidade já faz parte, como seu *habitat* natural; a *potencialidade intermediária no discurso* quer dizer que a teoria relacionada ao tema é transmitida em nível regular; a *fragilidade intermediária na ação* denota a deficiência de atividades práticas utilizadas para consolidar o conhecimento do tema; a *fragilidade na formalidade* se traduz praticamente pela inexistência de formalidade no tratamento do tema diversidade. Assim, a diversidade faz parte do dia a dia da incubadora, necessitando tratar melhor o tema teoricamente, isto é, falar mais sobre o assunto, com poucas atividades práticas relacionadas e sem um instrumento formal para tratar o conteúdo.

Quanto à motivação, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso e na ação, bem como fragilidade no comportamento e na formalidade. As *potencialidades intermediária no discurso e na ação* refletem o fato do tema ser abordado tanto teoricamente quanto na prática em nível regular; na *fragilidade no comportamento e na formalidade*, o tema motivação, a princípio, praticamente não faz parte dos hábitos comuns da incubadora, nem a mesma possui instrumentos formais para tratar o assunto. Portanto, a motivação faz parte da incubadora em nível de regular para fraco, necessitando de tratamento mais teórico e mais prático para disseminar o tema, devendo reservar especial atenção à ausência da motivação enquanto hábito, bem como instrumento formal para tratar o assunto.

Com relação à *Identidade*, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, fragilidade na ação e na formalidade. A *potencialidade intermediária no discurso* é fruto da maneira regular com que a incubadora trata a teoria relacionada ao tema identidade; a *fragilidade intermediária no comportamento* reflete o baixo nível com que se refere aos hábitos preexistentes sobre o tema; as *fragilidades na ação e na formalidade* exprimem praticamente a ausência de atividades práticas e instrumentos formais que deem suporte à identidade. Dessa maneira, a identidade está presente na incubadora em nível regular no discurso, necessitando de: tratamento mais teórico sobre o tema; ampliar a atmosfera identitária por meio de hábitos que reforcem as crenças, valores e princípios nos negócios; além de fortalecer as atividades práticas e os instrumentos formais que permitam robustecer o assunto.

Relativo às *atividades sociais e éticas*, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, fragilidade na ação e na

formalidade. A *potencialidade intermediária no discurso* demonstra que a teoria relativa ao tema é tratada pela incubadora em nível regular; a *fragilidade intermediária no comportamento* significa haver pouco hábito ou pouca incidência prévia do tema no seu dia a dia; as *fragilidades na ação e na formalidade* significam que quase não há atividades práticas, nem qualquer instrumento formal no tratamento dessa questão. Portanto as atividades sociais e éticas estão presentes na incubadora em nível regular no discurso, necessitando melhorar a teoria dada; em nível muito baixo na ação, necessitando criar atividades práticas; além do nível baixo no comportamento, que implica na necessidade de instrumentos formais para tratar o tema.

Quanto às *atividades ambientais e sustentabilidade*, a incubadora possui potencialidade no discurso e fragilidades na ação, no comportamento e na formalidade. A *potencialidade no discurso* representa a existência de discurso, isto é, o tema é tratado de maneira teórica; *fragilidades na ação, no comportamento e na formalidade* manifestam-se praticamente por meio da inexistência de ações práticas, de hábitos preexistentes e de formalidade no tratamento do assunto. Dessa maneira, as atividades ambientais e sustentabilidade estão presentes no discurso em alto nível, necessitando criar atividades práticas, hábitos e instrumentos formais para tratar o tema.

4.6 Proposições para a gestão situada da Incubadora Afro Brasileira

A partir das teorias investigadas, das sugestões de melhoria dos empreendedores, funcionários e executivos, bem como das potencialidades, potencialidades intermediárias, fragilidades intermediárias e fragilidades identificadas na Incubadora Afro Brasileira (IA), será possível elaborar ações que visem adequar a gestão atual à uma gestão situada, isto é, uma gestão em maior consonância com as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local.

Portanto, a gestão situada da IA deve contemplar, segundo os resultados obtidos na pesquisa, ações que considerem os elementos pesquisados da seguinte maneira.

4.6.1 Cooperação

Quanto à cooperação, a incubadora possui potencialidades no discurso, na ação e no comportamento, e fragilidade intermediária na formalidade.

Portanto, para minimizar a fragilidade intermediária na formalidade, a utilização de instrumentos formais para a melhoria da cooperação pode ser feita de maneira a

contemplar apostilas e aulas, consultorias, assistência técnica e plano de negócios. As apostilas poderiam abordar o assunto, mostrando as vantagens da cooperação nos negócios; as consultorias poderiam ser feitas demonstrando como a cooperação poderá resolver problemas específicos, já que outros empreendedores também possuem problemas comuns. As assistências técnicas podem ser realizadas verificando como a cooperação tem sido praticada pelos e entre os empreendedores para a realização de tarefas e atingimento de objetivos. Pode-se reforçar a ideia no plano de negócios de como a elaboração de estratégias cooperativas poderá contribuir com o desenvolvimento dos negócios.

A criação de redes, semelhantes aos Arranjos Produtivos Locais (APLs), poderá integrar tanto os empreendimentos inseridos em cada setor produtivo, quanto todos os setores produtivos constantes na incubadora. Dessa forma, é possível facilitar o fluxo de informação e serviços em toda a cadeia de valor, facilitando o acesso a financiamentos mais adequados à realidade do empreendedor, da pesquisa e do desenvolvimento compartilhados, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, matéria-prima a custos mais baixos, distribuição e logística compartilhada, comercialização e promoção, dentre outros.

Para melhorar a cooperação pode-se:

- Desenvolver ferramentas que permitam, de uma forma mais rápida, o acesso ao sistema do universo dos incubados por meio da construção de um site ou um balcão de oportunidades entre os próprios empreendedores, de maneira que haja benefícios comuns para troca de informações sobre participação em eventos, como feiras e espaços ociosos em estandes, que possam ser compartilhados, reduzindo custos e beneficiando a todos os envolvidos.
- Convocar os empreendedores que estejam mais isolados e mostrar para eles que a ajuda mútua vale mais do que atuar sozinho.
- Implementar outras dinâmicas, além da que existe no início do processo de incubação, que permita facilitar a interação entre os empreendedores, porém de maneira que haja uma interação intrassetorial a fim de poder haver trocas de experiências entre empreendedores pertencentes à diferentes setores, e não apenas dentro do mesmo setor.

- Fazer reuniões que abordem questões, como parcerias ou o desenvolvimento de redes de contato, podendo servir de aprendizado a partir dos exemplos de como alguns empreendedores exercem suas parcerias.
- Criar redes entre empreendedores, entre empreendedores e instituições de ensino e pesquisa, associações comerciais, fornecedores, etc, de maneira que isso permita o fortalecimento de toda a cadeia produtiva pela troca de experiências entre seus membros, seja pela troca de informação ou mesmo pela permuta e/ou contratação de serviços.
- Mostrar aos empreendedores da área de indústria da moda e artesanato, que a tendência da estação seguinte é utilizar um determinado tipo de material. É possível que empreendedores que atuam em áreas complementares possam pensar as suas linhas de produto conjuntamente. Assim, um pensará o vestuário, outro pensará o acessório e outro pensará o calçado de forma que eles possam se fortalecer mutuamente.
- Oferecer cursos para jovens de comunidades, a fim de prepará-los para o mercado de trabalho.

A institucionalização de uma gestão cooperativa em detrimento da competitiva, ao administrar a própria incubadora bem como as empresas incubadas, poderá contribuir sobremaneira para um melhor desempenho de ambos.

4.6.2 Inovação

Com relação à *inovação*, a incubadora possui potencialidade no discurso, potencialidade intermediária na ação, fragilidades no comportamento e na formalidade.

Quanto à potencialidade intermediária na ação, há de se investir em atividades práticas, principalmente nos encontros setoriais. Isso fará com que os empreendedores possam saber que tipo de inovação é possível realizar em seus produtos e serviços a partir da inovação de produtos ou serviços de outros empreendedores, ou mesmo de outras empresas externas à incubadora. A troca de informação por meio da exposição de produtos e ou serviços exclusivamente para a avaliação do grau de inovação existente, contribui para a inovação do todo.

As fragilidades no comportamento e na formalidade podem ser minimizadas implementando uma cultura de inovação na incubadora, a partir da forma com que a

mesma lida com o fornecimento de seus serviços, como o atendimento a clientes, atendimento aos empreendedores, os recursos instrucionais e as instalações disponíveis, a capacidade de ambientar os empreendedores, acompanhar seu desenvolvimento e facilitar o entendimento do propósito da incubadora e de suas atividades. O estabelecimento de atividades realizadas de maneira sistêmica poderá contribuir para a formalidade do tema inovação. O espírito inovador deve estar no cerne da incubadora refletindo de maneira o mais contundente possível em suas ações. Assim, o formato das apostilas poderá ter um design mais moderno, e seu conteúdo poderá estar o mais adequado possível às condições de compreensão dos empreendedores, isto é, adaptando termos e nomenclaturas mais complexas.

A inovação poderá estar associada à diversidade existente no território, entendendo a incubadora como um território composto de valores e crenças. Assim, é perfeitamente possível inovar resgatando a diversidade, seja ela de gênero, de raça, de credo, utilizando esses saberes e diferenças na maneira de gerir negócios, como por exemplo, destacando nos produtos traços étnicos de maneira a atribuir valor aos mesmos.

Para a melhoria da inovação pode-se:

- Aproximar os investidores aos empreendedores da incubadora, fazendo “microfeiras” na própria incubadora e convidar empresários para verem de perto os produtos ou serviços dos incubados.
- Elaborar um jornal que informe as atividades dos empreendedores.
- Melhorar a forma de se comunicar com o empreendedor, considerando a dificuldade dos mesmos em entender os termos técnicos.
- Introduzir mais especialistas na formação, ou mesmo apresentar casos de empreendedores que tiveram sucesso, como por exemplo, os empreendedores da pós-incubação que já alcançaram algum bom resultado.
- Informar aos empreendedores o que fazer com o produto, como e onde vendê-lo.
- Promover atividades extra classe que permitam o empreendedor ter uma visão mais holística do negócio.

- Padronizar a apostila por meio de uma linguagem mais de acordo com a dos empreendedores. A formatação do material poderia ser em um formato de cartilha, ou uma apostila mais robusta, isto é, com mais informações explicativas.

É importante ressaltar, como já mencionado anteriormente, a necessidade de se abordar a inovação não apenas como um aparato tecnológico, e sim como uma inovação social. Isto é, exaltar a tecnologia social existente no contexto histórico cultural formado tanto na comunidade de empreendedores, quanto na própria comunidade local em que estes residem.

4.6.3. Diversidade

Relativo à diversidade, a incubadora possui potencialidade no comportamento, potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária na ação e fragilidade na formalidade.

Quanto à potencialidade intermediária no discurso, pode-se usar os serviços disponíveis na incubadora tais como aulas, reuniões setoriais, consultorias e assistência técnica para melhorar este quesito. O profissional poderá expor a importância da diversidade nos negócios, criando condições para que os empreendedores possam utilizá-la, bem como relacionando exemplos de organizações que usem a diversidade em sua gestão ou mesmo em seus produtos e serviços.

A melhoria da fragilidade intermediária na ação e fragilidade na formalidade podem ser feitas a partir de atividades regulares, como reuniões entre empreendedores tanto do mesmo setor quanto de diferentes setores produtivos, como a participação em feiras e exposições em que o tema poderá ser observado, dentre outros. É fundamental alertar para que se evite ficar restrito aos padrões impostos pelo mercado globalizado e valorizar a diversidade cultural da localidade ou comunidade em prol de seu empreendimento. Tal atitude além de atribuir mais valor ao negócio, estimula e preserva a cultura local.

Para melhorar a diversidade pode-se:

- Promover palestras sobre o tema explicando a importância da história da Incubadora Afro Brasileira para os empreendedores, o porquê do nome, o conteúdo do edital, a relação étnica e a valorização de tudo isso.
- Abordar mensalmente o tema diversidade, destacando em cada abordagem um assunto da temática, onde cada parceiro falaria sobre esses temas, sejam eles religião, etnia, gênero etc.

O respeito à diversidade na gestão situada é de fundamental importância tendo em vista o leque de opções que a diversidade proporciona tanto na gestão, quanto nas relações entre colaboradores, empreendedores e parceiros, entendendo melhor suas formas de agir e de se relacionar.

4.6.4 Motivação

Quanto à motivação, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso e na ação, bem como fragilidade no comportamento e na formalidade.

Quanto à potencialidade intermediária no discurso e na ação, tem-se a possibilidade de se estabelecer atividades, seja nas aulas, na consultoria, nas reuniões setoriais ou na assistência técnica, que abordem a motivação. Uma das possibilidades é incluí-la na fase de pré-incubação na atividade de habilidades de gestão, verificando constantemente a razão pela qual os empreendedores se sentem motivados a empreender.

As fragilidades no comportamento e na formalidade podem ser atenuadas promovendo uma atmosfera interna de motivação, como a realização de seminários regulares demonstrando como a motivação e, principalmente, a automotivação, poderá ser estimulada, tanto entre os colaboradores, quanto entre os empreendedores.

Para melhoria da motivação pode-se:

- Estabelecer parcerias com um maior número de parceiros para facilitar o fechamento de negócios nas feiras.
- Fazer pesquisas junto aos empreendedores sobre suas opiniões para motivá-los.

- Convocar o empreendedor para realizar trabalhos em parcerias com a incubadora, usando o próprio negócio do incubado.

A motivação é a razão de empreender, é o sentido dado à atividade como fator de satisfação, de atingimento de objetivos, portanto uma incubadora social necessita assegurar a presença desse tema em alta para a manutenção da satisfação constante dos empreendedores e, conseqüentemente, da sua razão de existir.

4.6.5 Identidade

Com relação à Identidade, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, fragilidades na ação e na formalidade.

Quanto à potencialidade intermediária no discurso e fragilidade intermediária no comportamento, tem-se que o tema identidade precisa estar mais presente na incubadora, reforçando ainda mais sua presença em aulas e consultorias, tecendo abordagens, com casos e exemplos sobre a importância da preservação de crenças e valores existentes na comunidade empreendedora. A forma e a intensidade com que a incubadora tratar essa questão poderá se incrustar em seu tecido de maneira a criar sua própria identidade, o que caracterizaria ou seria percebido como seu próprio comportamento. A partir daí, ficaria mais fácil para os empreendedores valorizarem e adotarem a identidade como um valor intrínseco à gestão, independentemente do setor produtivo em que se encontre.

As fragilidades na ação e na formalidade podem ser minimizadas com atividades concretas e regulares em algumas etapas dos serviços oferecidos pela incubadora, demonstrando a importância de crenças e valores na maneira com que os empreendedores irão gerir seus negócios, preservando a identidade do negócio de forma que se desloque por todo o processo de produção culminando nos produtos ou serviços.

Para a melhoria da identidade, pode-se:

- Melhorar a infraestrutura interna de maneira a contribuir com uma comunicação mais eficaz, facilitando a disseminação de crenças e valores nos negócios.

4.6.6 Atividades sociais e éticas

Relativo às atividades sociais e éticas, a incubadora possui potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, e fragilidades na ação e na formalidade.

A melhoria desse quadro poderá se dar à medida em que se intensificar ainda mais a exposição do assunto dentro de cada serviço oferecido, como por exemplo estimular inicialmente a consciência dessas atividades sociais e éticas no plano de negócios e disseminá-las em todos os outros serviços a fim de gerar um comportamento tanto da incubadora quanto de seus empreendedores, além de criar e realizar regularmente fóruns de discussão sobre as vantagens de se realizar atividades sociais e éticas nas organizações.

Para melhorar as atividades sociais e éticas, pode-se:

- Realizar *workshops* junto aos empreendedores para melhorar a consciência do assunto de maneira que se possa ter um especialista fomentando a discussão em grupo, interagindo e trocando experiências seja entre o especialista e os empreendedores, bem como entre os próprios empreendedores.

As atividades sociais e éticas são de grande relevância na gestão, principalmente, de incubadoras, uma vez que as mesmas permitem os empreendedores desenvolverem uma capacidade de gestão mais humana e solidária, não só para os funcionários das empresas incubadas, proporcionando melhores condições de trabalho e remuneração mais justa, como também contribuir com o desenvolvimento social local pelo aproveitamento de mão de obra local. Portanto, é de suma importância a busca pela equidade social e o estabelecimento de relações humanas enraizadas em contextos culturais históricos que permitam o desenvolvimento de negócios de maneira orgânica, fecunda e não predatória.

4.6.7 Atividades ambientais e sustentáveis

Quanto às atividades ambientais e sustentabilidade, a incubadora possui potencialidade no discurso e fragilidades na ação, no comportamento e na formalidade.

Com relação às atividades ambientais e à sustentabilidade, caso mais desfavorável da incubadora, pode ser melhorado à medida em que houver atividades regulares mais

voltadas para esse tema como por exemplo relacionar a extração da matéria-prima na composição do produto ou serviço e seus impactos ambientais, bem como estimular o aproveitamento dos dejetos produzidos por alguns empreendedores na produção de outros produtos ou serviços de setores produtivos semelhantes ou não. O desenvolvimento de parcerias com instituições ligadas ao meio ambiente poderá fortalecer a consciência ambiental dos empreendedores contribuindo com a valorização de seus próprios produtos, tornando-os mais fáceis de serem vendidos, já que são ambientalmente corretos.

Para melhorar as atividades ambientais e sustentáveis, pode-se:

- Realizar parcerias com alguns empreendedores, cujo negócio esteja inserido em práticas de preservação do meio ambiente. Estas poderiam disseminar a cultura ambiental e sustentável para toda a incubadora, tanto para os colaboradores quanto para os próprios empreendedores.

Os resultados de uma consciência ambiental e sustentável nos negócios trarão benefícios importantes para a incubadora, para os empreendedores, para a sociedade e, finalmente, para o meio ambiente, assegurando, ainda que em pequena escala, a possibilidade de se ter um ecossistema capaz de se renovar e garantir às gerações futuras, pelo menos as mesmas condições de vida que se tem no presente.

Nessa perspectiva, a gestão da Incubadora Afro Brasileira não poderá ser definida na ótica da dualidade situada ou não situada por acreditar na impossibilidade desse tipo de classificação. As organizações estão inseridas em contextos menos absolutos e mais relativos quando o assunto é o indivíduo, as relações sociais e seus impactos ambientais, devido às constantes mutações impostas por estas relações. No meio organizacional não é diferente, o sentido de prudência nos remete a uma classificação condizente, isto é, uma gestão mais ou menos situada. Assim, a investigação demonstra que, dentre os elementos inerentes às teorias estudadas, a Incubadora Afro Brasileira possui tanto potencialidades que a aproximam de uma gestão situada, quanto fragilidades que a distanciam.

Logo, é possível extrair-se do Quadro 3:

Segundo as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, a Incubadora Afro Brasileira utiliza uma gestão situada na *cooperação*, quanto ao discurso, à ação e ao comportamento; na *inovação*, com relação apenas ao discurso; e na *diversidade*, com

relação ao comportamento. A gestão deixa de ser situada quando o foco da análise é direcionado para a *inovação e motivação*, com relação ao comportamento e à formalidade de ambos; bem como com relação à identidade, atividades sociais, éticas, ambientais e sustentáveis com relação à ação e à formalidade. Vale ressaltar que para efeito de criação de estratégias de gestão situada, não se considerou as potencialidades como os pontos fortes da IA, e sim as potencialidades e fragilidades intermediárias, bem como as fragilidades. Portanto, a gestão situada da IA aborda a cooperação no discurso, ação e comportamento, ou seja, trata o tema na teoria e na prática, além de tê-lo previamente em seus hábitos. Já quanto à inovação, há somente discurso, ou seja, fala-se sobre o assunto, não havendo qualquer atividade prática, o tema não faz parte de seus hábitos e é tratado na informalidade. Quanto à diversidade, o tema faz parte do comportamento, ou seja, faz parte do dia a dia da incubadora, não havendo qualquer teorização, nem atividade prática formal. A IA carece de uma gestão situada na inovação e motivação quanto ao comportamento e à formalidade, o que significa que o tema não faz parte de seu dia a dia e é tratado na informalidade. Identidade, atividades sociais, éticas ambientais e sustentabilidade, relativos à ação e à formalidade dizem respeito à ausência de atividades práticas e à informalidade no tratamento do tema.

Quadro 4: Resumo da gestão situada da IA

Construtos Teóricos	Discurso	Ação
	PDC	PAC
Cooperação	-----	-----
	PDIN	PIAIN
Inovação	-----	Encontros setoriais para inovar produtos e serviços a partir da inovação de produtos ou serviços de outros empreendedores, ou mesmo de outras empresas externas a incubadora.
	PDD	FIAD
Diversidade	-----	Participação em feiras e exposições em que o tema poderá ser observado; valorizar a diversidade cultural

		da localidade, ou comunidade em prol de seu empreendimento.
	PIDM	PIAM
Motivação	Incluir na fase de pré-incubação na atividade de habilidades de gestão, verificando constantemente a razão pela qual os empreendedores se sentem motivados a empreender.	Estabelecer atividades, sejam nas aulas, na consultoria, nas reuniões setoriais ou na assistência técnica, que abordem a motivação.
	PIDI	FAI
Identidade	O tema identidade precisa estar mais presente na incubadora com casos e exemplos sobre a importância da preservação de crenças e valores existentes na comunidade empreendedora.	O tema identidade precisa estar mais presente na incubadora reforçando ainda mais sua presença em aulas e consultorias.
	PIDAS	FAAS
Ativ. Sociais e éticas	Intensificar a exposição do tema nos serviços oferecidos.	Estimular a consciência dessas atividades sociais e éticas no plano de negócios.
	PDA A	FAA A
Ativ. Amb. e sustentáv.	-----	Desenvolvimento de parcerias com instituições ligadas ao meio ambiente fortalecerá a consciência ambiental dos empreendedores.

Quadro 4: continuação

Construtos Teóricos	Comportamento	Formalidade
	PCC	FIFC
Cooperação	-----	A criação de redes, semelhantes aos APLs, poderá integrar tanto os empreendimentos inseridos em cada setor produtivo, quanto todos os setores produtivos constantes na incubadora.
	FCIN	FFIN
Inovação	Implementação de uma cultura de inovação na incubadora.	O formato das apostilas poderá ter um design mais moderno e seu conteúdo poderá estar o mais adequado possível às condições de compreensão dos empreendedores, isto é, adaptando termos e

		nomenclaturas mais complexas.
	PCD	FFD
Diversidade	-----	Criar atividades regulares que permitam valorizar a diversidade cultural da localidade, ou comunidade, em prol do empreendimento.
	FCM	FFM
Motivação	Promover uma atmosfera interna de motivação.	Realização de seminários regulares demonstrando como a motivação e, principalmente, a automotivação poderão ser estimulados, tanto entre os colaboradores, quanto entre os empreendedores.
	FICI	FFI
Identidade	O tema identidade precisa estar mais presente na incubadora, reforçando a importância da preservação de crenças e valores existentes na comunidade empreendedora.	Atividades regulares, em algumas etapas dos serviços oferecidos pela incubadora, preservando a identidade no negócio, nos produtos ou serviços.

Quadro 4: continuação

	FICAS	FFAS
Ativ. Sociais e éticas	Estimular a consciência dessas atividades sociais e éticas no plano de negócios, e disseminá-las em todos os outros serviços a fim de gerar um comportamento tanto da incubadora quanto de seus empreendedores.	Criar e realizar regularmente fóruns de discussão sobre as vantagens de se realizar atividades sociais e éticas nas organizações.
	FCAA	FFAA
Ativ. Amb. e sustentáv.	Criar uma cultura que permita desenvolver parcerias com instituições ligadas ao meio ambiente.	Ações regulares que relacionem a extração da matéria-prima na composição do produto ou serviço e seus impactos ambientais.

APLs: arranjos produtivos locais.

Quadro 5: Resumo das sugestões de melhoria para a IA

Construtos Teóricos	Sugestões de melhoria
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver ferramentas que permitam a troca de informações sobre participação em eventos como, por exemplo, feiras e espaços ociosos em estandes que possam ser compartilhados, reduzindo custos e beneficiando a todos os envolvidos; • Implementar interações intrassetoriais, permitindo trocas de experiência entre empreendedores pertencentes a setores diferentes e não apenas dentro do mesmo setor; • Elaborar reuniões que abordem questões como parcerias ou o desenvolvimento de redes de contato, podendo servir de aprendizado a partir dos exemplos de como alguns empreendedores exercem suas parcerias; • Criar redes entre empreendedores, entre empreendedores e instituições de ensino e pesquisa, associações comerciais, fornecedores, etc, permitindo o fortalecimento de toda a cadeia produtiva; • É possível que empreendedores que atuam em áreas complementares possam pensar as suas linhas de produto conjuntamente. Assim, um pensa o vestuário, outro o acessório, e outro o calçado, de forma que eles possam se fortalecer mutuamente.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximar os investidores aos empreendedores da incubadora, fazendo “microfeiras” na própria incubadora e convidar empresários para verem de perto os produtos ou serviços dos incubados; • Elaborar um jornal que informe sobre as atividades dos empreendedores; • Melhorar a forma de se comunicar com o empreendedor, considerando suas dificuldades em entender os termos técnicos; • Introduzir mais especialistas na formação, ou mesmo apresentar casos de empreendedores que tiveram sucesso, como por exemplo os empreendedores da pós incubação que já alcançaram algum bom resultado; • Informar aos empreendedores o que fazer com o produto, como e onde vendê-lo. Promover atividades extra classe que permitam ao empreendedor ter uma visão mais holística do negócio; • Padronizar a apostila com uma linguagem mais de acordo à dos empreendedores. A formatação do material poderia ser em um

	formato de cartilha, ou uma apostila mais robusta, isto é, com mais informações explicativas.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 5: continuação

Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Promover palestras sobre o tema explicando a importância da história da Incubadora Afro Brasileira para os empreendedores, o porquê do nome, o conteúdo do edital, a relação étnica e a valorização de tudo isso. • Abordar mensalmente o tema diversidade, destacando em cada abordagem um assunto da temática, onde cada parceiro falaria sobre esses temas, como religião, etnia, gênero etc.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias com maior número de parceiros para facilitar o fechamento de negócios nas feiras. • Fazer pesquisas junto aos empreendedores sobre suas opiniões para motivá-los. • Convocar o empreendedor para realizar trabalhos em parcerias com a incubadora, usando o próprio negócio do incubado.
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a infraestrutura interna de maneira a contribuir com uma comunicação mais eficaz, facilitando assim, a disseminação de crenças e valores nos negócios.
Ativ. sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar <i>workshops</i> junto aos empreendedores para melhorar a consciência do assunto de maneira que se possa ter um especialista que fomente a discussão em grupo, interagindo e trocando experiências seja entre o especialista e os empreendedores, bem como entre os próprios empreendedores.
Ativ. Abient.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar parcerias com alguns empreendedores, cujo negócio esteja inserido em práticas de preservação do meio ambiente. Estas, poderiam disseminar a cultura ambiental e sustentável para toda a incubadora, tanto para os colaboradores, quanto para os próprios empreendedores.

CONCLUSÃO

A investigação em tela propôs realizar uma reflexão inicial buscando reforçar o debate sobre as relações existentes entre a racionalidade do sistema capitalista e a maneira com que as organizações em geral e as incubadoras sociais, em particular, desenvolvem suas abordagens de negócios, influenciando a gestão de seus processos, gerando consequências para a organização, funcionários ou colaboradores, a comunidade e o Estado.

Dessa maneira, a abordagem do desenvolvimento revelou o seu poder de ditar as regulações que determinam os propósitos das organizações, contaminando não só as empresas, como também as organizações não governamentais que, para gerir seus empreendimentos, acabam adotando os mesmos princípios e parâmetros de eficiência e eficácia criados pela racionalidade industrial. Este fato ocorre devido à fonte de informação e à formação dos profissionais envolvidos com o tema seguirem, em sua maioria, os mesmos paradigmas, reproduzindo, disseminando e impregnando a sociedade com os princípios da força produtiva capitalista. A ciência exerce o seu papel de gerar credibilidade ao princípio, desqualificando qualquer tentativa de desacreditá-la, fortalecendo e associando a ideia de conhecimento, aos princípios industriais do sistema. Dito de outra forma, nutre-se uma cultura de desqualificação dos argumentos que não comungam desses princípios e, portanto, não seriam dignos de crédito, tendo seu conhecimento e inteligência questionados. Esse fator age frequentemente como uma camisa de força para a adoção de meios alternativos ao sistema, justificando a carência de informações e de pesquisas sobre a gestão de processos de incubadoras de negócios sob outra perspectiva diferente da padrão.

A premência de uma visão alternativa se alicerça nas consequências trazidas pelas práticas do processo de acumulação e produção de valor atribuídos a bens e serviços. A ideia da acumulação de riquezas implica necessariamente no aumento da produção. Como a dimensão econômica, neste caso, prevalece sobre a humana e a social, seus efeitos acabam por esgarçar o tecido social, explorando de maneira predatória o saber social acumulado, a diversidade e a cultura local.

A inovação, que para muitos é sinônimo de mudança e evolução, ou seja, um bem em si, é invariavelmente usada no sentido de provocar a obsolescência de produtos e serviços, justificando a sua imediata substituição, alimentando a produção, distribuição, venda e consumo, revitalizando assim, a cadeia produtiva. Por outro lado, há total desconsideração sobre seus efeitos com relação às interações sociais provocadas por tais

inovações e suas relações de consumo. A renovação constante de necessidades implica em mais consumo, tornando-se um ciclo vicioso.

Desse modo, justifica-se que instrumentos com vocação para medir desempenho sob uma perspectiva econômica tenham mais espaço que os demais, tendo em vista a generalização das formas contemporâneas de gestão. Em pouco tempo o Produto Interno Bruto passa a ser o indicador de performance mais adotado pela maioria dos países tanto desenvolvidos quanto em desenvolvimento, tentando-se sustentar o argumento de que um único instrumento seria capaz de medir evolução. Fato este, outrora considerado uma verdade absoluta, vem a cada dia sendo fortemente questionado nos debates acadêmicos, gerando uma longa, intensa e complexa discussão. Essa discussão ganha relevância na medida em que o sistema de acumulação revela seus resultados, já que a experiência tem mostrado que o aparecimento de uma economia forte tem vindo sempre acompanhado de fragilidade na qualidade de vida, com alta concentração de renda, baixo nível educacional, aumento do desemprego, baixo nível de renda ou renda inexistente no caso de desempregados, consolidando assim, a pobreza. O trabalho descente é uma das propostas alternativas para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, respeitando a igualdade de gênero, raça e credo, dentre outros, em termos de emprego e salário.

Nesse sentido, coloca-se em evidência as desigualdades étnicas e de gênero, especialmente quando o assunto é empreendedorismo, trabalho e renda. Vale destacar as condições perversas em que se encontram, ainda hoje, os afro-brasileiros em geral e as mulheres negras em particular. O modelo de desenvolvimento adotado se certificou com base em políticas governamentais, onde este é prioritariamente branco, dificultando estruturalmente o acesso dos afro-brasileiros ao mercado de trabalho, à possibilidade de empreender de maneira formal, e a salários e condições dignas de trabalho. Vale destacar, que as mulheres negras, conforme dados apresentados, são ainda mais discriminadas, evidenciando a necessidade de adoção de políticas específicas para diminuir tais desequilíbrios. Portanto, as organizações deveriam ser sensíveis a essa realidade, buscando meios concretos que permitam contribuir afetivamente com a mudança desse cenário totalmente, imoral e inaceitável.

Outra mazela provocada pelo esgotamento da estrutura produtiva é a forma de exploração dos recursos naturais, que ocorre de maneira desordenada em virtude da busca pela produção em massa de produtos. Isso tem provocado um aumento na produção de dejetos, gerando o colapso dos recursos disponíveis, tornando estéreis os

recursos hídricos, vegetais e minerais, dentre outros. A adoção de medidas reguladoras pelo poder público poderá colaborar com a questão, introduzindo impostos e taxas para organizações que utilizem processos insustentáveis de produção, além de estímulo às pesquisas em tecnologias alternativas e formas alternativas de extração da matéria-prima.

Dessa maneira, a investigação ratifica a urgência da criação de meios alternativos que sejam capazes de dar conta, pelo menos, da diminuição dessas intranquilidades que assolam a população. Nesse sentido, foram elencadas algumas contribuições de pesquisadores, como Zaoual, Panhuys, Vachon e Dowbor, dentre outros, que dedicaram seus estudos para colaborar com a produção de conhecimento relativo às teorias dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e de Desenvolvimento Local. A utilização de um conjunto de recursos teóricos e conceituais, focados na cooperação e solidariedade, preservando a cultura e o saber social comunitário, são princípios fundadores dos sítios e territórios, tornando-se condição necessária para a familiarização com as teorias.

Assim, observou-se que, com a adoção de algumas ações, seria possível colaborar de forma mais substancial com tais teorias, na medida em que os setores organizados da sociedade passem a agir segundo critérios baseados na satisfação local. Dito de outra maneira, o âmbito governamental pode adotar iniciativas de modernização em sua gestão, capacitando as equipes para lidar com programas de desenvolvimento territorial. Essa medida sensibiliza o próprio corpo funcional para adotar políticas públicas focalizadas em reverter problemas típicos comunitários. Outra possibilidade é a diversificação do sistema produtivo, promovendo a criação de empresas e empregos no território, como fazem as incubadoras, que, ao privilegiarem critérios sociais e territoriais em suas políticas de gestão, estarão promovendo efetivamente a emancipação da coletividade. A capacitação de recursos humanos de acordo com as necessidades do território, além do fomento à aprendizagem por meio da criação de redes de apoio às principais cadeias produtivas, permutando informações e serviços, permite, entre outras coisas, a capacitação em tecnologias sociais e gestão de desenvolvimento local em prol de interesses comuns que beneficiem os sítios. Tais fatos preservam o meio ambiente, sendo contribuições importantes e condizentes com a teoria dos Sítios, sejam eles simbólicos ou geográficos.

A identificação dos construtos teóricos, fruto de uma análise mais densa da teoria dos Sítios e de Desenvolvimento Local, foi um fator condicionante para avaliar a gestão de processos da Incubadora Afro Brasileira (IA) e verificar qual o nível de correspondência

entre sua gestão e as teorias. Assim, as entrevistas realizadas entre os membros da IA revelaram dados relativos aos seguintes elementos de pesquisa:

Dados referentes à cooperação, fator de grande relevância para uma gestão situada, tendo em vista a união de esforços para atingir objetivos comuns, demonstraram que a IA é cooperativa, porém sem formalidade, o que significa não haver regularidade em suas atividades. Com isso, estabelecer atividades teóricas ou práticas de maneira sistematizada contribuirá para uma gestão ainda mais cooperativa. Já no que tange a Inovação, a incubadora possui deficiências tanto no comportamento, quanto na formalidade. Há de se investir em serviços que evidenciem a inovação de maneira sistematizada para aumentar a efetividade da inovação, aproximando-se um pouco mais de uma gestão que privilegia a inovação.

A motivação, capacidade do empreendedor de se manter motivado para empreender seus negócios e progredir, está parcialmente presente na gestão da IA já que há uma variação entre relativamente presente e ausente, significando que a motivação não faz parte dos seus dia a dia e aparece de maneira informal. A identidade, solidificada em função de experiências, crenças e valores adquiridos ao longo da vida, possui na IA características semelhantes à motivação, tendo uma representação que também varia de relativamente presente à ausente, mostrando a necessidade de investimentos em atividades práticas e sistemas formais que reforcem a identidade. As atividades sociais e éticas estão enquadradas de maneira semelhante às demais anteriores.

Já as atividades ambientais e sustentáveis, iniciativas voltadas para a forma de exploração dos recursos naturais e, processos produtivos sustentáveis, são os elementos mais ausentes na gestão da IA, tendo em visto não haver atividades práticas, nem comportamento relacionado, bem como inexistir atividades sistêmicas sobre o tema.

Como observado no estudo, ainda que a IA não utilize de maneira altamente satisfatória as teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local, é possível perceber considerável evolução em seus resultados, provenientes de uma gestão de processos relativamente situada. Tal evolução, tanto da incubadora quanto de seus empreendedores, pode ser destacada a seguir como o estabelecimento de parcerias com instituições de nível internacional. Tais parcerias abrangem o continente americano, mais precisamente: a América do Sul, com a assinatura do termo de cooperação internacional com o Movimento Nacional Cimarron de Direitos Humanos das Comunidades Afro-Colombianas; a América do Norte, com a Secretaria de Estado dos Estados Unidos, discutindo formas de cooperação entre a incubadora e o governo americano; e os

continentes africano e asiático, ressaltando os governos da Tanzânia e do Vietnã respectivamente, buscando modelos de incubação a serem viabilizados em seus países. O estabelecimento de parcerias no âmbito nacional e internacional vem reforçando a ideia de que a troca de informações facilita o empoderamento dos empreendedores, melhorando a gestão em diferentes aspectos, como a elaboração mais personalizada do plano de negócios, o atingimento dos objetivos de maneira mais otimizada, o estabelecimento de estratégias mais adequadas, e resultados mais significativos. Assim, várias instituições a nível governamental têm procurado a IA para conhecer sua experiência de incubação, valendo ressaltar a ida de representantes da IA a Cabo Verde, a convite do governo cabo-verdiano, para fazer uma demonstração de seu modelo de incubação, em razão de suas características diferenciadas de incubação com viés étnico e de gênero.

É possível notar ainda que o modelo de gestão de incubação da IA tem proporcionado transformações significativas também para seus empreendedores, podendo-se ressaltar a participação em vários eventos articulados pela IA. Dois exemplos ocorridos em 2012 foram a Rodada de Negócios do Porto Maravilha, proporcionando o oferecimento de produtos e serviços a empresas como Docas do Rio de Janeiro e Pier Mauá; e a participação em curso de projetos de inovação e design de interesse social, oferecido pelo Laboratório Interdisciplinar de Design e Interesse Social (LIDIS da EBA / UFRJ), capacitando os empreendedores para a percepção sociocultural do empreendimento e sistemas de produtos e serviços. Tanto a Feira Preta e as Feiras de negócios da IA, quanto a oficina de revitalização foram eventos de grande relevância para a missão da incubadora que serviram para o incremento dos negócios pela exposição e aproximação do vendedor ao comprador e pelas melhorias proporcionadas pela exposição quanto à qualidade do produto, embalagem, marca e técnicas de vendas.

Quanto a alguns resultados quantitativos, pode-se ressaltar no período de 2004 a 2007: um aumento na formalização dos negócios de 19% para 31%; a evolução média da renda de R\$ 753,00 para R\$900,00, um aumento de aproximadamente 20%; a diminuição do trabalho realizado em residência, de 57,8% para 49,14%, representando uma migração do negócio de locais improvisados para locais mais apropriados e com mais infraestrutura; a habilidade para diferenciar o produto passou de 72% para 90%, oferecendo mais valor ao produto; uma variação de 27% para 70% no uso de ferramentas de gestão, demonstrando um aumento da capacitação para gerir seus

negócios e refletindo o crescimento do empreendimento incubado, fruto de uma gestão focada tanto no econômico quanto no social.

Dentre os resultados qualitativos, destaca-se a autoestima, fato de extrema relevância para públicos vulneráveis socialmente, uma vez que interfere na performance dos empreendimentos e, por essa razão, passou a ser um indicador de grande utilidade. Ao contrário da maioria das incubadoras, a IA procura monitorar a autoestima de seus empreendedores, mesmo que de maneira informal. Outro indicador importante é o acesso ao serviço de apoio social e psicológico, devido à importância da relação existente entre equilíbrio emocional e *performance* do empreendimento. Percebe-se que quanto melhor é o equilíbrio emocional, melhor também é a *performance* do empreendedor, melhorando seus resultados. Esse fato mostra a diferença entre modelos de gestão padrão e modelos alternativos de gestão, ou a adoção de um modelo de gestão que caminha para uma gestão situada. As prioridades não são evidentemente as mesmas já que os princípios são outros. Enquanto o primeiro foca na *performance* exclusivamente econômica, o segundo relativiza tal *performance*, adicionando critérios humanos e ambientais à gestão. A IA ainda não utiliza os critérios ambientais, proporcionalmente aos critérios humanos e sociais, porém, como mencionado anteriormente, faz pouco sentido a presença de uma gestão plenamente situada, e sim relativamente situada. O ideal é investir em ações que impulsionem a organização para que seja cada vez mais situada, já que não há limites para se melhorar o bem-estar social.

Portanto, a Incubadora Afro Brasileira, como era de se esperar, utiliza em sua gestão elementos das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local em graus diferentes. A aproximação da gestão situada dar-se-á na medida em que as ações convergem para reverter suas deficiências dentro da perspectiva situada. Assim, com relação a cooperação, foi detectada que a incubadora possui uma gestão situada quanto aos quesitos discurso, ação e comportamento, porém uma *fragilidade intermediária na formalidade*, o que significa que, neste quesito, a IA está mais distante da gestão situada, necessitando definir ações que deem conta de minimizar tal fragilidade. Logo, a utilização de instrumentos educacionais como as apostilas, informando a importância da cooperação nos negócios de maneira objetiva e clara, colabora com o deslocamento da gestão da IA para um estágio ainda mais situado.

Quanto às sugestões de melhoria para a cooperação feitas pelos entrevistados, observou-se uma preocupação com o compartilhamento mais eficiente de informações, a fim de

melhor aproveitar as oportunidades, como a participação em eventos e feiras, beneficiando os envolvidos. Acredita-se que o aumento da interação entre empreendedores de setores diferentes, de maneira a aumentar o fluxo de informação e troca de experiências de *expertises* diferentes, pode contribuir com o desempenho dos empreendimentos como um todo e não apenas setorial. Outra sugestão foi a criação de redes de cooperação formada por empreendedores e instituições afins, como universidades, institutos de pesquisa, associações comerciais e fornecedores, fortalecendo toda a cadeia produtiva. Como foi constatado nessa investigação, a IA tem procurado caminhar nessa direção, quando estabelece parcerias com instituições de perfil semelhante, porém o movimento ainda é bastante tímido para caracterizar uma dinâmica de rede.

No que tange a inovação, detectou-se que a IA possui uma gestão situada no discurso, porém há *potencialidade intermediária na ação e fragilidades no comportamento e na formalidade*, o que significa que os três últimos quesitos da IA corroboram para que ela esteja mais distante de uma gestão situada. Assim, para que seja mais situada, precisa, por exemplo, realizar atividades práticas como os encontros setoriais, com a participação de empreendedores ou mesmo de empresas externas à incubadora. É uma possibilidade para mostrar como a inovação poderá fazer parte dos produtos e serviços. Da mesma forma que a fragilidade no comportamento e na formalidade da inovação, podem ser revertidas com a implementação de uma cultura de inovação na incubadora, por meio de seus serviços como, por exemplo, o atendimento ao empreendedor, que ao ser feito de maneira sistêmica, atenciosa e diferenciada, acaba melhorando a deficiência no quesito comportamento porque passa a fazer parte do dia a dia da incubadora, bem como passa a ser uma atividade formal.

A sugestão de melhoria na inovação, diz respeito à aproximação dos investidores aos empreendedores produzindo: “microfeiras” para a realização de negócios; melhorias para o entendimento dos termos técnicos; introdução do estágio de formação dos empreendedores no processo de pré-incubação; e casos de empreendedores de sucesso, entendendo o sucesso na ótica da teoria dos Sítios, que é o atingimento satisfatório de um objetivo não exclusivamente econômico. Assim, a inovação ganha outra conotação, que é a inovação tecnológica e social concomitantemente.

No que concerne a diversidade, detectou-se que a IA possui uma gestão situada no comportamento, porém, há *potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária na ação e fragilidade na formalidade*. Isso significa que no quesito

formalidade da diversidade, a incubadora está mais distante da gestão situada. Portanto, para minimizar as fragilidades identificadas em casos mais desfavoráveis, a realização de reuniões regulares entre empreendedores sobre o tema amplia e fortalece sua gestão situada.

As sugestões de melhoria para a diversidade se referem, dentre outras, à promoção de palestras que relacionem o tema à importância da história da IA para os empreendedores e colaboradores, evidenciando sua proposta social, por meio de seu edital, suas relações étnicas e de gênero.

Quanto à motivação, observou-se que a IA possui *potencialidades intermediárias no discurso e na ação, bem como fragilidades no comportamento e na formalidade*. Observe-se que neste caso há semelhanças entre a inovação e a motivação no quesito comportamento e formalidade, já que o caso mais desfavorável se baseia na fragilidade de ambos. Logo, a gestão poderá ser mais situada à medida em que for criada uma atmosfera de motivação pela realização de seminários regulares, demonstrando as vantagens da motivação e automotivação para os empreendimentos.

A sugestão de melhoria para a motivação se refere à priorização do empreendedor como parceiro na realização de negócios com a incubadora, além de criar parcerias que facilitem a realização de negócios nas feiras realizadas pela própria IA.

Com relação à identidade, detectou-se que a IA possui *potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, fragilidades na ação e na formalidade*, mostrando que nos quesitos comportamento, ação e formalidade, sua gestão está mais distante de uma gestão situada. Para reverter a situação e torná-la mais situada, aumentando a presença do tema na gestão, pode-se abordar casos e exemplos que ilustrem a importância da preservação de crenças, culturas e valores da comunidade empreendedora de maneira intensa, prática e regular.

Quanto às atividades sociais e éticas, observou-se que a IA possui *potencialidade intermediária no discurso, fragilidade intermediária no comportamento, fragilidades na ação e na formalidade*, evidenciando fragilidades no comportamento, na ação e na formalidade. Note-se a semelhança entre o nível de identidade e as atividades sociais e éticas, uma vez que possuem o mesmo grau de potencialidade e fragilidade, podendo realizar as mesmas atividades para introduzir uma gestão mais situada. Por exemplo, estimular a consciência de atividades sociais e éticas, bem como introduzi-las no plano de negócios, de maneira que sejam consideradas condição necessária para a elaboração de um plano de negócios de alto nível.

A sugestão de melhoria se caracteriza pela realização de *workshops* com os empreendedores melhorando a consciência dos temas.

Quanto às atividades ambientais e sustentáveis, percebeu-se que a IA possui *potencialidade no discurso e fragilidades na ação, no comportamento e na formalidade*. Portanto, ela possui uma gestão situada no discurso, porém está bem distante desse tipo de gestão com relação à ação, ao comportamento e à formalidade. Assim, é possível minimizar o problema relacionando a extração da matéria-prima na composição dos produtos e seus impactos ambientais, bem como o aproveitamento de dejetos para entrarem como matéria-prima de outros produtos. A partir daí a gestão se torna mais situada. As melhorias podem ser introduzidas por meio de parcerias com empreendedores que gerem negócios sustentáveis, disseminando a cultura ambiental e sustentável por toda a incubadora.

Por outro lado, percebe-se limitações que dificultam o atingimento de alguns objetivos e portanto recomenda-se que a IA reflita sobre o seu modelo de gestão a fim de se ajustar cada vez mais às teorias, buscando corrigir algumas distorções que contribuiria sobremaneira para o seu desempenho. A ausência de um sistema integrado de informações, que permita cruzar dados qualitativos e quantitativos dos empreendedores, seja inter-setorial, isto é, no próprio setor produtivo quanto, intra-setorial, entre os diferentes setores produtivos, permite avaliar com maior clareza a evolução dos empreendimentos a partir da pré-incubação até após-incubação.

Nessa perspectiva, a gestão de processos de empresas, organizações, incubadoras de base tecnológicas ou mesmo incubadoras sociais dependem fundamentalmente do modelo de desenvolvimento econômico a ser seguido, não havendo qualquer restrição quanto a sua utilização. Entende-se perfeitamente, a partir dessa análise, porque o modelo macroeconômico é tido como onipotente, onipresente e inquestionável, sendo inclusive o mais utilizado na gestão das empresas, organizações e instituições, bem como o desconhecimento de suas consequências. Esse fato demonstra o grande desafio para todo pensamento crítico que busque oferecer alguma contribuição que revele caminhos alternativos para a atual racionalidade capitalista. Por outro lado, viu-se também que o aumento das dificuldades gera reações que enriquecem as discussões, surgindo teorias e conceitos que impulsionam os movimentos sociais no sentido de combater os desequilíbrios.

Portanto, é exatamente nesse bojo que emergem a teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento e a teoria de Desenvolvimento Local, propondo meios concretos para

fazer face à atual realidade vivida por toda população submetida ao sistema de acumulação. Assim, o trabalho em epígrafe, longe de pretender esgotar o assunto, e sim oferecer uma pequena contribuição ao tema, buscou exhibir como o atual modelo de gestão é predatório, bem como mostrar o quanto é possível adotar e aplicar tais teorias na gestão das organizações de qualquer natureza, visto que a teoria transcende e orienta a forma de gestão. Dessa maneira, a utilização da Incubadora Afro Brasileira como estudo de caso serviu para que gestores de organizações e incubadoras sociais, percebam a necessidade de refletir sobre alternativas de gestão que estejam em maior consonância com a melhoria da sociedade, colaborando com a qualidade de vida local, oferecendo oportunidades para que pessoas vulneráveis socialmente, excluídas e colocadas à margem do processo produtivo possam viver com dignidade e ser protagonistas de um processo de mudança que permita o acesso à educação, ao trabalho e à renda de homens e mulheres de diferentes raças e condições sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas; 2001.

ALBAGLI, S., MACIEL, M.L. “Capital social e desenvolvimento local.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

ALBUQUERQUE, F., ZAPATA, T. “A importância da estratégia de desenvolvimento local/territorial.” In: DOWBOR, L., POCHMAN, M. (orgs) **Política para o desenvolvimento local**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2008.

AMARAL, Jr. A., BURITY, J.A. (orgs.) **Inclusão social, identidade e diferença: perspectivas pós-estruturalistas de análise social**. São Paulo: Annablume, 2006.

ÂNGELO, L.B. “Indicadores de Desempenho Logístico”. *Grupos de Estudos Logísticos da Universidade de Santa Catarina*. 2005.

ARROW, K.J. “Observation on social capital”. In: DASGUPTA, P., SERAGELDIN, I. (eds.) **Social capital: a multifaced perspective**. Washington, DC.: The World Bank, 2000.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC. Série Coletâneas. Coletâneas de artigos / Trabalhos do III Workshop ANPROTEC sobre Gerenciamento de incubadoras. São Carlos-SP. Outubro, 1995.

_____. Disponível em:

<<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=1>>

Acessado em 2 de fevereiro de 2009.

_____. Disponível em:

<<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>> Acesso em: 25 de março de 2012.

Banco Mundial. Conceito de Governance. Disponível em:

<http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/governance> Acesso em 01 de maio de 2012.

BARTHOLO, Jr. R.S. “A mais moderna das esfinges – notas sobre ética e desenvolvimento”. In: **Anais do Seminário Desenvolvimento Sustentável e Poder Local**. Recife: UNICAP/AUSJAL, 1999.

BARTHOLO, Jr. R.S. “A pirâmide a teia e as falácias: sobre modernidade industrial e desenvolvimento social”. In: LIANZA, S., ADDOR, F. (orgs) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto alegre: Ed UFRGS, 2005.

BELLEN, H.M. van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, pp. 256, 2005.

BORDIEU, P. “The forms of the capital.” In: Halsey, H.A. *et al.* (eds.). **Education: culture, economy, society**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

BOVÉ, J. “Precisamos acabar com a ideologia do progresso.” In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

BRANT, L. (org) **Diversidade cultural, globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas**. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

BRACERAT et al. **Gestão do desenvolvimento local: experiências exitosas no Rio Grande do Norte**. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA; organização ... Natal, RN 2004

BUARQUE, S.C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro. Garamond, 2008.

BURITY, J.A. “Cultura e identidade nas políticas de inclusão social”. In: AMARAL, Jr. A., BURITY, J.A. (Orgs.) *Inclusão social, identidade e diferença: perspectivas pós-estruturalistas de análise social*. São Paulo: Annablume, 2006.

CASSIOLATO, J.E., LASTRES, H.M.M. “O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

COHEN, E., FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Ed Vozes, 1994.

COLEMAN, J.S. **Foundations of social theory**. Cambridge MA: Harvard University Press, 1994.

COUTINHO, M.C. *et al.* 2005, “Novos caminhos, cooperação e solidariedade: a psicologia em empreendimentos solidários”, *Psicologia & Sociedade*; v. 17, n. 1, (Jan-Abr) pp. 17-28.

CRAIG, J.G. **The nature of co-operation**. Montreal; New York; London: Black Rose Books; 1993.

DOWBOR, L. O Desenvolvimento local e racionalidade econômica. Disponível em: <<http://dowbor.org>> Acessado em: fevereiro de 2006.

_____, POCHMAN, M. (orgs) **Política para o desenvolvimento local**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2008.

FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

FREEMAN, C. “Technology, progress and the quality of life.” In: **The economics of hope: essays on technical change, economic growth and the environment**. London: Pinter, 1991.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, pp. 412, 1996.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1996.

_____. **Em busca de novo modelo: reflexões sobre a crise contemporânea**. São Paulo: Ed paz e Terra, 2002.

GAMBETTA, D. “Confiança e cooperação”. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Eds.) **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor; 1996.

GIDDENS, A. **The consequences of modernity**. Cambridge: Polity press, 1990.

GIRELLI, S. **Incubadoras sociais: perspectivas e desafios na consolidação da economia solidária. Política, Extensão Universitária e Economia Solidária**. Disponível em:

<<http://www.apps.unochapeco.edu.br/itcp/site/baixaarquivo.php?exc=51>> Acesso em: 13 março 2012.

GOLDBERG, D. **Multiculturalism**. London. Brackwell, 1994.

GOLDSMITH, E. “Antes do desenvolvimento”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

GUIMARÃES, G.T.D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. 2007, “Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais”. *Revista Virtual Textos & Contextos*, n.7 (jul).

GUIMARÃES, R.P. “A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento.” In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (orgs) **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo, editora: Fundação Perseu Abramo; 2001.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Ed. DP&A, 2006.

_____. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Ed UFMG. 2008.

HAMMOND, A.; ADRIAANSE, A.; RODENBURG, E. *et al.* **Environmental Indicators: a Systematic Approach to Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development**. Washington: WRI, 1995. pp. 53.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Ed Saraiva, 1994.

HARNECKER, M. **Tornar possível o impossível: a esquerda no limiar do século XXI**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HERCULANO, S.; PORTO, M. F. S.; FREITAS, C. M. “A Qualidade de Vida e seus Indicadores.” In: *Qualidade de Vida e Riscos Ambientais*. Niterói: Eduff, 2000.

Disponível em:

<<http://www.professores.uff.br/seleneherculano/publicacoes/qualidadedevida.htm>>

Acesso em: 25 de junho de 2007.

HOLLING, C.S. **Adaptive environmental assessment and management**. New York, USA: John Wiley, 1978.

Incubadora Gênese da PUC - GENESIS. Disponível em: <www.genesis.puc-rio.br>

Acesso em: 25 de fevereiro de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores Sociais Mínimos**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/defaulttab.shtm>> Acesso em: 30 de junho de 2007.

_____. Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: Brasil 2002. Rio de Janeiro, IBGE, pp. 195. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/defaulttab.shtm>> Acesso em: 05 de março de 2009.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso: em maio de 2007.

JOAQUIM, M.S. **O papel da liderança feminina na construção da identidade negra**. Rio de Janeiro: Pallas; São Paulo: Educ. 2001.

JOHNSON B., LUNDVALL, B. “Promovendo sistemas de inovação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

KATZ, J. “O novo modelo econômico latino – americano: aspectos de eficiência e equidade que colocam em questão a sua sustentabilidade.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

KRISCHKE, P., WARREN, I. (orgs) **Uma revolução no cotidiano? Os novos movimentos sociais da América do Sul**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

KROPOTKIN, P. **Mutual aid: a factor of evolution**. 1902. Disponível em: <<http://www.calresco.org/texts/mutaid.htm>> Acessado em: 05 de julho de 2008.

LACLAU, E. “Inclusão, exclusão e a construção de identidades”. In: AMARAL, Jr. A., BURITY, J.A. (orgs.) *Inclusão social, identidade e diferença: perspectivas pós-estruturalistas de análise social*. São Paulo: Annablume, 2006.

_____. E. **New reflections on the revolution of our time**. London: Verso, 1990.

LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

LATOUCHE, S. “O desenvolvimento representa o problema e não o remédio para a mundialização”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

_____. “Reapropriar-se do dinheiro”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

LIANZA, S., ADDOR, F. (orgs) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto alegre: Ed UFRGS, 2005.

LIEURY, A. FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Editora Loyola, 2000.

LIMA, S.L.R. **Metamorfoses na luta por habitação: o Movimento dos trabalhadores sem teto**. Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 2004.

LOMNITZ, L.A. **Redes Sociais, cultura e poder**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

MANZINI, E. **Design, para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: ed e-papers, 2008.

MARTINS, P.R. “Por uma política ecoindustrial.” In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (orgs) **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo, editora: Fundação Perseu Abramo; 2008.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas; 1996.

MCQUEEN, D.; NOAK, H. 1998. “Health Promotion Indicators: Current Status, issues and problems.” *Health Promotion*. v.3, n.1, 117-125.

MEADOWS, D. **Indicators and information systems for sustainable development**. Hartland: Sustainability Institute; 1998.

MELO, H.P., SABBATO, A.D. “O papel feminino nos micronegócios urbanos.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

MERICO, L.F.G. “Políticas públicas para a sustentabilidade.” In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (orgs) **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil**. São Paulo, editora: Fundação Perseu Abramo; 2001.

MICHALISZYN, M.S. **Educação e Diversidade**. Curitiba: Ibpx, 2008.

LE MOIGNE, J.L. **Le constructivisme**. Tome 1: des fondements. Paris: ESF, 1994.

MONTEIRO, J.P. **Cooperação. Saiba o que é cooperatividade sistêmica para um novo tipo de desenvolvimento**. Brasília: Agência de Educação sobre o Desenvolvimento: Governo Federal, 2003.

MONTEIRO, J.A. **O empresário negro: história de vida e trajetórias de sucesso em busca da afirmação social**. Rio de Janeiro: Osmar Rodrigues, 2001.

MORIN, E. **Para onde vai o mundo?** Rio de Janeiro: Vozes; 2010.

MOURA, C. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

MYTELKA, L., FARINELLI, F. “De aglomerados locais a sistemas de inovação.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

NEWBY, H. “One society, one wissenschaft. A 21st century vision.” *Sci Public Policy* (fev) v.19, n.1, 1992.

O'CONNOR, M. 1999. “Natural capital. Policy Research Brief Series.” *Cambridge Research for the Environment*, n. 3, 1999, pp. 22.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. Relatório da Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu. Disponível em: <www.onu.org.br>
Acesso em: 08 de março de 2009

PAIXÃO, M., CARVANO, L.M. (orgs). **Relatório anual das desigualdades raciais no Brasil; 2007 – 2008**. Rio de Janeiro: Edit. Garamond Universitária, 2008.

PANHUYS, H. **Do desenvolvimento global aos sítios locais: uma crítica metodológica à globalização**. Rio de Janeiro: E-papers; 2006.

DE PAULA, J. **Territórios, redes e desenvolvimento**. Brasília: Sebrae, 2003.

PECQUEUR B. **Le développement local**. Paris: Syros, 1989, pp. 16-17.

PEQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIO - PNAD. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população. 2009. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/sinteseindicais2010/SIS_2010.pdf> Acesso em: 05 de abril de 2012.

POLÍTICA NACIONAL DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL - PNADL

Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/79DA90412CA18DF28325765D0051BE81/\\$File/NT00042B22.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/79DA90412CA18DF28325765D0051BE81/$File/NT00042B22.pdf)> Acesso em: 10 de abril de 2012.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

RAHNEMA, M. “Obstáculos que dificultam o diálogo sobre a pobreza”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO - REINC. **Modelo de Gestão para Incubadora de Empresas**. Disponível em:

<http://www.redetec.org.br/Reinc/downloads/gestao_indicadores.pdf>

Acesso em: 20 de setembro de 2007.

Rede de Tecnologias Sociais – RTS. Disponível em: <www.rts.org.br> Acesso em: 25 de fevereiro de 2009.

RIBEIRO, A.C.T. “O desenvolvimento local e a arte de “resolver” a vida.” In: LIANZA, S., ADDOR, F. (orgs) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto alegre: Ed UFRGS, 2005.

RIST, G. “Desenvolvimento”: roupagem nova ou uniforme mimetizado”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo**. São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

SANTOS, B.S. **Um discurso sobre a ciência**. 6a ed. São Paulo: editor Cortez, 2009.

SANTOS, H. *et al.* **Políticas públicas para a população negra no Brasil.** ONU, 1999.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 19a ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SANTOS, M. 1999. “O território e o saber local: algumas categorias de análise.” *Cadernos IPPUR*, v.XIII, n.2.

SCHERER-WARREN, I. “O caráter dos movimentos sociais.” In: KRISCHKE, P., WARREN, I. (orgs) **Uma revolução no cotidiano? Os novos movimentos sociais da América do Sul.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

SCHMITZ, H. “Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização das relações entre empresas influencia o aprimoramento produtivo.” In: LASTRES H.M.M., CASSIOLATO, J.E., MACIEL M.L. (org) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - SENAES. “Economia solidária”. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm> Acesso em 13 de março 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Indicadores de desempenho empresarial*, Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 1999.

_____. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/npublish/arq_npublish/edital_inc_metas.pdf> Acesso em: 27 de junho de 2007.

SILVA, J. “Política de ação afirmativa para a população negra: educação, trabalho e participação no poder.” In: VOGEL A. **Trabalhando com a diversidade no Planfor: raça/cor, gênero e portadores de necessidades especiais.** São Paulo: editora UNESP; Brasília, DF: FLACSO do Brasil, 2001.

SILVEIRA, P.PX. “Diversidade e o bispo da capadócia”. In: BRANT, L. (org)

Diversidade cultural, globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

SILVEIRA, C. “Desenvolvimento local e novos arranjos socioinstitucionais: algumas referencias para a questão da governança.” In: DOWBOR, L., POCHMAN, M. (orgs)

Política para o desenvolvimento local. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2008.

SIMANTOB, M., LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas.** São Paulo: Ed. Globo, 2003.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SOLOW, R.M. “Notes on social capital and economic performance”. In: DASGUPTA, P., SERAGELDIN, I. (eds.) **Social capital: a multifaced perspective.** Washintons, DC: The World Bank, 2000.

DE SOTO, H. **El otro Sendero.** Buenos Aires: Sudamericana, 1987.

STIGLITZ, J.; SEN, A.; FITOUSSI, J.P. **Performance économiques et progrès social. Vers de nouveaux systèmes de mesure.** Paris: Odile Jacob, 2009.

THIOLLENT, M. “Perspectivas da metodologia de pesquisa participativa e de pesquisa-ação na elaboração de projetos sociais e solidários.” In: LIANZA, S., ADDOR, F. (orgs) **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário.** Porto alegre: Ed UFRGS, 2005.

TUNES, G.; SANTOS JÚNIOR, S.J.; BARTHOLO JR., R.S. “Natureza, Enraizamento e Desenvolvimento Situado: Por um Mundo com Terra.” *III Encontro da ANPPAS.*

Brasília. 2006. Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3/arquivos/TA326-05032006-235451.DOC>. Acesso em: 20 de abril de 2009.

VACHON, B. **Le développement local: théorie et pratique.** Quebec, Canada: Editeur Gaetan, Morin, 1993.

VALARELLI, L.L. **A gestão de projetos e a construção e o uso de indicadores.** Rio de Janeiro GT indicadores; 2005.

VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (orgs) **O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil.** São Paulo, editora: Fundação Perseu Abramo; 2001.

VOGEL A. **Trabalhando com a diversidade no Planfor: raça/cor, gênero e portadores de necessidades especiais.** São Paulo: editora UNESP; Brasília, DF: FLACSO do Brasil, 2001.

WALLACE M. “The search for the good-enough mammy.” In: GOLDBERG, D. **Multiculturalism.** London. Brackwell, 1994.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 205. 2001.

ZAOUAL, H. **Nova economia das iniciativas locais: uma introdução ao pensamento pós-global.** Rio de Janeiro: Ed. DP&A; 2006a.

_____. **Management situé et développement local.** Collection Economies Plurielles, Paris: L’Harmattan; 2006b.

_____. **Socioéconomie de la proximité. Du global au local.** Collection Economies Plurielles, Paris: L’Harmattan; 2005.

_____. **Globalização e diversidade cultural.** São Paulo: Ed. Cortez; 2003.

_____. **Du rôle des croyances dans le développement économique.** Université des Sciences et Technologies de Lille, GREL – ULCO. Réseau Cultures. Collection Economies Plurielles, Paris: L’Harmattan; 2002.

_____. “O fim da ocidentalização do mundo? Do único ao múltiplo”. In: FIORES, S *et al.* **Desfazer o desenvolvimento para refazer o mundo.** São Paulo: ed. Cidade Nova. 2009.

ANEXO 1: Nomenclatura da variação da potencialidade e fragilidade em cada elemento de pesquisa

Elementos pesquisados	Potencialidade	Potencialidade Intermediária	Fragilidade Intermediária	Fragilidade
Cooperação				
PDC	Potencialidade no Discurso da Cooperação			
PAC	Potencialidade na Ação da Cooperação			
PCC	Potencialidade no Comportamento da Cooperação			
FIFC		Fragilidade Intermediária na Formalidade da Cooperação		
Inovação				
PDIN	Potencialidade no Discurso da Inovação			
PIAIN		Potencialidade Intermediária na Ação da Inovação		
FCIN				Fragilidade na Cooperação da Inovação
FFIN				Fragilidade na formalidade da inovação
Diversidade				
PIDD		Potencialidade intermediária no discurso da diversidade		
FIAD			Fragilidade intermediária na Ação da Diversidade	
	Potencialidade			

PCD	no Comportamento do Discurso			
FFD				Fragilidade na Formalidade do Discurso
Motivação				
PIDM		Potencialidade Intermediária no Discurso da Motivação		
PIAM		Potencialidade Intermediária na Ação da Motivação		
FCM				Fragilidade no Comportamento da Motivação
FFM				Fragilidade na Formalização da Motivação
Identidade				
PIDI		Potencialidade Intermediária no Discurso da Identidade		
FAI				Fraqueza na Ação da Identidade
FICI			Fraqueza Intermediária no Comportamento da Identidade	
FFI				Fraqueza na Formalidade da Identidade
Ativ. Sociais				
PIDAS		Potencialidade Intermediária no Discurso da Ativ. Social		
FAAS				Fraqueza na Ação da Ativ. Social
FICAS			Fraqueza Intermediária	

			no Comportamento da Ativ. Social	
FFAS				Fraqueza na Formalidade da Ativ. Social
Ativ. Amb.				
PDAA	Potencialidade no Discurso da Ativ. Ambiental			
FAAA				Fraqueza na Ação da Ativ. Ambiental
FCAA				Fraqueza no Comportamento da Ativ. Ambiental
FFAA				Fraqueza na Formalidade da Ativ. Ambiental

Fonte: elaborado pelo autor.

ANEXO 2: Nomenclatura quanto à forma de apresentação das teorias dos Sítios e de Desenvolvimento Local

Nomenclatura	Significado
AS	Ação Sim
AN	Ação Não
CS	Comportamento Sim
CN	Comportamento Não
DS	Discurso Sim
DN	Discurso Não
FS	Formalidade Sim
FN	Formalidade Não

ANEXO 3: Nomenclatura para identificação dos entrevistados

Nomenclatura	Entrevistados
C	Consultor
E1 a E12	Empreendedor 1 até 12
F1 e F2	Funcionário 1 e 2
Ex	Executivo

ANEXO 4: Identificação e classificação dos empreendimentos pesquisados

Empreendimento	Empreendedor	Atividade
Escola de música Tel (021) 3045-1945 E-mail: decioCavaquinho@yahoo.com.br	Décio T. de Oliveira	Música como instrumento de socialização
Quality Collor Cosméticos Tel: (21) 3339-2633	Anselmo Almentério da Costa	Fabricação de produtos para tratamento capilar: shampoo, condicionador, cremes de massagem, para todos os tipos de cabelos, e produtos para escovas.
Organização Não-Governamental Voltada Para Área Cultural Tel. 2221 0597 / 9312 3044 E-mail: marcelinoburu@bol.com.br	Marcilino M. da Silva (Buru)	Teatro, cinema, música, artes plásticas, dança, promoção, produção, execução, direção de espetáculos, cursos e oficinas.
J J SERRRALHERIA http://jjserralheria.com/	Manoel Jesuíno	Fabricação de janelas, grades e portões de ferro.
Nós e Retalhos Tel.: 21 3866 4220 / 8287 5419	Maria Salete Pinheiro	Confecção de bolsas e roupas em patchwork Saías em tecido de

		algodão, bordadas, e com aplicações em patchwork. Camisetas com aplicação e bordados. Bolsas em retalhos e fuxico. Necessaires bordadas com pedacinhos de retalhos. Reaproveitamento de tecidos
Ateliê Baú de Panos Tel.: 3233 1233 / 8287 5422 marthaloureiro@ig.com.br http://www.baudepanos.blogspot.com.br/	Martha de Freitas Soares Loureiro	Saias em algodão, jeans e cambrare com bordados e aplicação em patchwork. Camisetas em ribana com bordados e aplicações. Bolsas e necessaires em patchwork. Almofadas, colchas e edredons em patchwork.
Buffet em Empresas Tel. 21 2521-8157 ou 96621116 apriziobuffet@ibest.com.br	Nelson Aprizio de Oliveira	coquetel, coffee beak, festas típicas, churrasco, catering, open bar.
Ubá Ubá Tel (021) 3662-9986 / 9267-9038	Norma de Oliveira Carvalho	Produção de peças artesanais customizadas, voltadas para decoração de quarto de criança.
Arte e Decoração em Bambú	Rogério Gomes Paiva	Produção de peças artesanais, para ornamentação de casas e empresas, utilizando como matéria prima o bambu. Peças confeccionadas: fontes de bambu, porta incenso, espelhos decorativos, quadros etc.

ANEXO 5: Relação de perguntas utilizadas na pesquisa

INTRODUTÓRIA

1. Fale como você começou na Incubadora Afro Brasileira

DIMENSÃO HUMANA

Crenças, valores e princípios

2. O que é mais importante para você no(s) negócios/trabalho em termos de crenças, valores e princípios?
- Como você percebe a presença desses temas na incubadora?
 - O que pode ser feito para melhorar?

Autoestima

3. O que você faz quando as coisas não estão dando certo no seu negócio/trabalho?
- Como a incubadora te motiva nos negócios/trabalho?
 - O que pode ser feito para melhorar?

Diversidade

4. Igualdade de oportunidade, não discriminação (raça, gênero, religião, opção sexual) e respeito a sua cultura.
- Como você percebe a presença desses temas na incubadora? Há alguma maneira formal de abordar esses temas?
 - O que pode ser feito para melhorar?

DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Inovação

5. Novas ideias ou novos métodos para melhorar o negócio/trabalho.
- Como você percebe a presença desses temas na incubadora? Seja na formação, informação, desenvolvimento de produto/serviço, compras, produção, marketing etc./ nas atividades do seu trabalho
 - O que pode ser feito para melhorar?

Material instrucional

6. Apostilas, equipamentos (computadores/projetores etc), Plano de negócios, aulas e consultorias.
- Como está a adequação dessas atividades para os empreendedores?
 - O que pode ser feito para melhorar?

DIMENSÃO SOCIAL

Relações sociais

Concorrência

7. Como você percebe a presença da competição entre empreendedores, funcionários e parceiros na incubadora?

- O que pode ser feito para melhorar

Cooperação/Rede

8. Como você percebe a presença de ajuda mútua entre empreendedores, funcionários e parceiros na incubadora?

- Há alguma maneira formal de tratar o tema?
- O que pode ser feito para melhorar?

Tecnologia Social

9. Atividades relacionadas a importância de projetos sociais

- Como você percebe a presença dessa abordagem na incubadora?
- O que pode ser feito para melhorar?

Responsabilidade social

10. Apoio a atividades sociais, atitudes éticas, transparência e melhoria da qualidade de vida.

- Como você percebe a presença desses temas na incubadora?
- O que pode ser feito para melhorar?

DIMENSÃO NATURAL

Responsabilidade ambiental e sustentabilidade

11. Preocupação em relacionar a preservação dos recursos ambientais, atividade produtiva e crescimento econômico associado a sustentabilidade.

Como você percebe a presença dessa abordagem na incubadora?

- O que pode ser feito para melhorar?

APÊNDICE I: Biografia do autor da teoria dos Sítios Simbólicos de Pertencimento, professor Dr. Hassan Zaoual

O Prof. Dr. Hassan Zaoual foi um dos fundadores da ONG internacional Rede Norte-Sul de cultura e desenvolvimento, bem como responsável pelo Grupo de Pesquisa sobre Economias Locais – GREL, vinculado ao Laboratório de Pesquisa sobre Indústria e Inovação (localizado na Maison de la Recherche en Sciences de L’Homme) da Universidade do Litoral Côte d’Opale em Dunkerque, França. O GREL coordena a coleção Horizonte Plural, editado por L’Harmattan que visa uma abordagem interdisciplinar no domínio das ciências sociais.

Coautor de obra em colaboração com dois Prêmios Nóbéis: Marco ZUPI (sous la dir.) Sottosopra. La globalizzazione vista del Sud del mondo, **Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia, Wole Soyinka, Prêmio Nobel de Literatura**, Néstor García Canclini, Mahmood Mamdani, Edward Said, Hassan Zaoual, Alvin Y. So, André Urani, Venkatesh Seshamani, Jagdish Bhagwati, Laterza, Italia, 2004.

Atividades pedagógicas:

Dentre as atividades pedagógicas exercidas, pode-se destacar:

La sociologie économique, CM, SESA 2, Sciences économiques et sociales appliquées, 2008

Développement durable, CM, Master Affaires internationales depuis 2006.- Problèmes économiques et sociaux contemporains, CM, SESA 2, Sciences économiques et sociales appliquées, 2ème année, depuis 2004.

Problèmes économiques et sociaux contemporains, CM, SESA 3, Licence, depuis 2004

Territoires et ONG, Master d’économie sociale et solidaire 2004-2006.

Séminaire Economie solidaire et entrepreneuriat, Master Entrepreneuriat, depuis 2005.

Responsable du séminaire principal Socio-économie du développement local du DEA Hommes, Territoires et Développement/Master Recherche Acteurs et territoires, Université du Littoral Côte d’Opale, 2000-2004.

Responsable du séminaire « Cultures, organisations et territoires économiques. DEA Changement social (filère Développement, option Economie). Université de Lille1. Faculté des sciences économiques et sociales (1991- 2000).

Responsable du cours de la Chaire spéciale Economie du Développement. Institute of Development Policy and Management University of Antwerpen. Année Académique 1999/2000.

Les économies dynamiques d’Asie (cours semestriel), Maîtrise d’Administration économique et sociale, Université du Littoral (Dunkerque, 1996-2003).

Economie du Développement, CM, Licence d’Administration économique et sociale, Université du Littoral, 1995-2002.

Responsable du cours Prospective et stratégies du développement de la Maîtrise Sciences et techniques Développement des territoires. Université du Littoral Côte d'Opale (Dunkerque), 1996/2004.

Responsable du cours Socio-économie du développement, DESS Développement des territoires. Université du Littoral Côte d'Opale 1998/2000. Universités de Lille I et du Littoral (1985-2003).

Cours/T.D. : Micro économie, Comptabilité Nationale et Histoire de la Pensée Economique cours et T.D. assurés à la Faculté de Droit de Rabat (1980-1984) et à la Faculté de Sciences Economiques Sociales de Lille (1985-1991).

Entre as obras já publicadas, destacam-se:

Nova Economia das Iniciativas Locais. Uma introdução ao pensamento pós-global. DP & Editora, Rio de Janeiro, 2006, 253 páginas. Ciências sociais, administração, economia. Co-edição COPPE – IPP. Com o apoio do Consulado Geral da França no Rio de Janeiro. Site: www.dpa.com.br

Globalização e diversidade cultural, Editora Cortez coleção (Questão de nosso tempo), São Paulo, Brasil, 2003, 119 páginas.

Les économies “voillées” au Maghreb. L'Harmattan, Collection Economie Plurielle/ Série Lire le site. 2006, 296 pages.

La socioéconomie de la proximité L'Harmattan Collection Economie Plurielle/ Série Lire le site, 189 pages. 2005

Du rôle des croyances dans le développement économique, Collection Économie Plurielle, L'Harmattan, 2002, 626 pages.

Diversité des Cultures et mondialisation, au delà du culturalisme et de l'économisme. 10ème anniversaire du Réseau Sud/Nord à Bruxelles, H. Panhuys et H. Zaoual (sous la direction), L'Harmattan, Réseau Sud/Nord et GREL, 2000, 250 pages.

Critique de la Raison économique. Introduction à la théorie de sites. S. Latouche, F. Nohra, H. Zaoual, Préface de Angèle Kremer-Marietti, Colletction Epistémologie et philosophie des Science, L'Haramtann, 1999.

La sócio-économie des territoires. Expériences et Théories, L'Harmattan, Paris, 1998.

Territoires et dynamiques économiques. Au-delà de la pensée unique, (en collaboration), L'Harmattan, Paris, 1998.

Organisation économiques et cultures Africaines De l'homo oeconomicus à l'homo Situs, (en collaborations), L'Harmattan, Paris, 1996, 500 pages.

Economie Solidaire et Développement Local. Vers une démocratie de proximité
Sous la direction de Taoufik Dagfri et Hassan Zaoual

Institut de recherche GREL, Développement, Tiers-Monde Economie Méditerranée

Développement Durable des Territoires. Economie sociale, environnement et innovations. Marché et Organisations n°7. Sous la direction de Hassan Zaoual

Économie environnement, nature, écologie gestion, management, entreprises sociologie urbanisme, aménagement, sociologie urbaine territoires, collectivités locales, collectivités territoriales, développement durable, économie sociale. Canada, France, Maroc.

Développement Humain et Dynamiques Territoriales. Vers des savoirs recomposés Taoufik Daghi, Hassan Zaoual. Economies Plurielles. développement, tiers-monde économie territoires et développement local.

APÊNDICE II: Proposta da Rio+20 e sua relação com a sustentabilidade

A Rio+20, evento realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, reuniu no Rio de Janeiro em junho de 2012, chefes de Estado e de governo, com a participação da sociedade civil. A partir desse encontro foi produzido um documento em favor do desenvolvimento sustentável, contemplando a dimensão econômica, social e ambiental para o planeta e para as gerações futuras, buscando o enfrentamento da desigualdade social e deterioração ambiental.

Pode-se destacar os seguintes tópicos no documento intitulado o futuro que queremos:

“Eliminar a pobreza é o maior desafio que o mundo enfrenta hoje, e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. Então, estamos determinados a libertar o homem da fome e da pobreza com urgência.”

“Reconhecemos, portanto, a necessidade de integrar ainda mais a sustentabilidade econômica, social e ambiental em todos os níveis, e reconhecer as ligações entre esses vários aspectos, a fim de assegurar o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões.”

Reconhecemos que a erradicação da pobreza, mudança de padrões insustentáveis de consumo e padrões de produção em favor de modos sustentáveis, bem como a proteção e gestão dos recursos naturais que sustentam o desenvolvimento econômico e social são tanto objetivos primários e pré-requisitos do desenvolvimento sustentável. Reiteramos também que, para alcançar o desenvolvimento sustentável deve:

incentivar o crescimento econômico sustentável, equitativo e inclusivo; criar mais oportunidades para todos, reduzir a desigualdade, melhorar as condições de vida básica incentivar o desenvolvimento social equitativo para todos; e promover uma gestão integrada e sustentável dos recursos naturais e ecossistemas que contribui, para o econômico, social e humano, sem violar a conservação, restauração, reconstrução e resistência dos ecossistemas para os desafios existentes e novos

Reconhecemos que as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento sustentável e, portanto, estamos trabalhando para um mundo mais justo e equitativo para todos e estamos empenhados em colaborar para um crescimento econômico sustentável, que beneficie a todos, proporcionando desenvolvimento social e proteção ambiental para o interesse de todos.

Reafirmamos também a importância da liberdade, paz e segurança, respeito pelos direitos humanos, incluindo o direito ao desenvolvimento e o direito a um padrão de vida adequado, incluindo o direito de poder, o Estado de Direito, a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres e, mais geralmente, nosso compromisso de sociedades justas e democráticas para o desenvolvimento. (ONU, 2012) Disponível em:<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/03/Rio+20_Futuro_que_queremos_guiia.pdf> Acesso em: 10 de julho de 2012

É possível observar a relevância dada a temas como a sustentabilidade que vêm ganhando ao longo do tempo cada vez mais importância na agenda da maioria dos países, sejam os considerados desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. O documento elaborado pela Rio+20 reflete essa preocupação mundial que é como manter um modelo econômico, sem promover miséria e degradação ambiental. O próprio documento reconhece que as pessoas são fundamentais no processo de desenvolvimento e portanto ganha relevância a introdução de programas com características mais inclusivas e equitativas, além da necessidade de mudar o padrão de consumo e de produção, em prol da melhoria da qualidade de vida, proteção e gestão dos recursos naturais, bem como a igualdade de gênero e autonomia das mulheres. (ONU, 2012)

O documento não coloca ênfase na relação existente entre o atual modelo de desenvolvimento e as questões étnicas, mobilizando assim as comunidades de religiões de matriz africanas no Brasil a levar suas reivindicações à Cúpula dos Povos, evento paralelo a Rio+20, formado pela sociedade civil global. Visando tal participação,

Em novembro de 2011, líderes mundiais reunidos para as comemorações do Ano Internacional dos Afrodescendentes assinaram a Declaração de Salvador, documento no qual reafirmam o compromisso com a eliminação completa e incondicional do racismo e de todas as formas de discriminação e intolerância...

Ativistas do movimento afro-religioso apontam a expansão do espaço urbano como um dos principais fatores para a perda de seus templos, os terreiros. “As cidades crescem em ritmo cada vez mais acelerado e, junto com o crescimento, acontece a especulação imobiliária. Essa expansão também reduz o número de áreas verdes no espaço urbano. Consequentemente, fomos perdendo nossos territórios litúrgicos”, explica Ogan Israel Evangelista, coordenador da Associação do Movimento Afro-religioso do Rio de Janeiro.

Toda religião tem seu templo. Os católicos e evangélicos, por exemplo, têm as igrejas. Os muçulmanos, as mesquitas. E nós, os terreiros. Enquanto outras religiões são reconhecidas pela sociedade, as religiões afro-brasileiras não são valorizadas e, por isso, não recebem nenhum tipo de apoio do governo para que mantenham seus territórios sagrados, explica Kika Bessen, representante da Confederação Nacional de Entidades Negras - Conen.

Disponível em: <<http://cupuladospovos.org.br/2012/03/povos-tradicionais-de-terreiros-se-mobilizam-rumo-a-cupula/>> Acesso em: 10 de julho de 2012

O curso e a velocidade da atual especulação imobiliária tem trazido uma sorte de problemas como a diminuição de terreiros típicos da cultura afrodescendente, que a excessiva valorização do metro quadrado nos centros urbanos, vem impondo um deslocamento dessas práticas religiosas para locais mais distantes, perdendo-se vínculos religiosos característicos desses territórios.

A falta de ações que permita a superação das desigualdades, das injustiças sociais, étnicas, de gênero, religiosas e ambientais ao longo de duas décadas, entre a Rio 92 e a Rio+20, tem frustrado expectativas e levado a um descrédito da ONU, segundo representantes da Cúpula dos Povos.

A pauta prevista para a Rio+20 oficial – a chamada “economia verde” e a institucionalidade global – é considerada por nós como insatisfatória para lidar com a crise do planeta, causada pelos modelos de produção e consumo capitalistas. Para enfrentar os desafios dessa crise sistêmica, a Cúpula dos Povos não será apenas um grande evento. Ela faz parte de um processo de acúmulos históricos e convergências das lutas locais, regionais e globais, que tem como marco político a luta anticapitalista, classista, antirracista, antipatriarcal e anti-homofóbica. Queremos, assim, transformar o momento da Rio+20 numa oportunidade para tratar dos graves problemas enfrentados pela humanidade e demonstrar a força política dos povos organizados.

Disponível em: <<http://cupuladospovos.org.br/o-que-e/>> Acesso em: 10 de julho de 2012

Observa-se um alinhamento entre a abordagem do trabalho de pesquisa em questão, relacionado aos sítios simbólicos de pertencimento com a visão mundial dos povos representados pela Cúpula dos Povos, no que concerne a necessidade da criação de alternativas ao modelo econômico, refletindo sobre a extração predatória dos recursos naturais e sobre o atual modo de produção do capital, visando a diminuição das desigualdades, não discriminação de qualquer espécie e sobretudo preservação da cultura e dos saberes sociais advindos das experiências acumuladas de cada indivíduo na sociedade.