



## COMPREENDER OS INTERESSES E RELAÇÕES - estudo de projeto de implantação de incubadora de empreendimentos solidários

Silvia Gattai<sup>1</sup>  
Douglas Murilo Siqueira<sup>2</sup>  
Rosa Maria Fischer<sup>3</sup>

### RESUMO:

Este artigo baseou-se em um trabalho de pesquisa e apoio técnico que vem sendo realizado junto ao processo de implantação de uma incubadora de cooperativas de empreendimentos solidários em São Bernardo do Campo. No contexto desse projeto pretendem-se estudar quais são as relações que se estabelecem entre os atores sociais e as instituições envolvidas, bem como, quais são os interesses que movem esses agentes. As instituições participantes do projeto são: a Prefeitura do município, uma universidade privada e organizações da sociedade civil. Para realizar, especificamente, a análise da dinâmica de relações e interesses que se manifesta durante esse processo, o presente texto apoiou-se em um referencial teórico do qual destaca as possibilidades de emprego dos conceitos de campo social e de stakeholders das organizações. Estes fundamentos conceituais foram considerados importantes para identificar e descrever a trama subjacente à situação empírica da pesquisa.

**Palavras chave:** campo social; disputa simbólica; teoria dos stakeholders.

### ABSTRACT:

*This article was based on a job - search and technical support that is being done by the process of deploying an incubator of cooperative solidarity enterprises in São Bernardo do Campo. In the context of this project aimed to study what are the relationships that are established between social actors and institutions involved, as well as what are the interests that drive these agents. The institutions participating in the project are: the City of the municipality, a private university and civil society organizations. To perform, specifically, the analysis of the dynamics of relationships and interests that arise during this process, this text was based on a literature which highlights the possibilities for use of the concepts of the social field and stakeholders organizations. These conceptual foundations were considered important to identify and describe the plot behind the empirical situation of research.*

**Keywords:** social field; symbolic dispute; stakeholder's theory.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração – FEA/USP – Bolsista CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo

<sup>2</sup> Doutorando em Administração – UNINOVE – Gestor do Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo

<sup>3</sup> Professora Doutora do PPGA FEA/USP

**Considerações iniciais:**

O objetivo do presente artigo refere-se à compreensão das características de participação de diferentes atores institucionais, que atuam em conjunto na coordenação do projeto de implantação de uma incubadora de empreendimentos solidários, bem como, das relações que essas instituições estabelecem entre si para realização do projeto. Partindo do princípio que cada um dos participantes possui uma forma específica de atuação na parceria, indaga-se se e como essa diversidade influencia o processo de implantação da incubadora. Para responder a esse questionamento a análise elegeu os conceitos de campo social, habitus e disputa simbólica (BOURDIEU, 1990, 1996, 2000 e 2004) e o de *stakeholders* (FREMANN, 1984, 2000), o que permite verificar, também, qual é a contribuição que esse referencial conceitual pode oferecer para a compreensão da composição, da estrutura e da dinâmica que se estabelecem entre os agentes participantes do processo de modelagem e implantação dessa incubadora como organização.

O primeiro objetivo é importante, na medida em que poderá contribuir para o entendimento de quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de processos semelhantes a esse, o qual visa estimular o empreendedorismo comunitário, através da agregação de esforços de diferentes atores sociais. O segundo objetivo poderá contribuir para orientar as reflexões acerca da adequação do emprego de referenciais teórico-conceituais já consagrados nas áreas das Ciências Sociais e Administrativas no estudo de práticas organizacionais inovadoras e adequadas à especificidade dos problemas sociais brasileiros.

A colaboração entre diferentes atores sociais, principalmente as alianças estratégicas intersetoriais (FISCHER, 2002), vem se tornando, na atualidade, uma das formas que mais frequentemente tem sido utilizada pelas organizações para implementar projetos que visam a reduzir as situações de miséria e exclusão social. Os relatórios elaborados pelos órgãos da Organização das Nações Unidas trazem inúmeros exemplos nesse sentido (PNUD, 2010, 2011), assim como empresas que realizam seus investimentos sociais (BISC, 2012) através do trabalho conjunto com prefeituras e grupos de comunidades carentes; e, parcerias entre universidades, órgãos públicos e grupos de pessoas que tem intenções de constituir um empreendimento de produção econômica.

Esse fenômeno – de formação de parcerias com objetivos sociais - é um movimento amplo e intersetorial, cujos participantes possuem diferentes olhares e propostas de encaminhamento aos problemas que tentam solucionar, cujo resultado tem um alcance que vai além de seus próprios interesses e abrange aqueles desses grupos de excluídos. Tais iniciativas não intenciam assumir o papel do Estado, na busca de soluções para as desigualdades econômicas e sociais, mas somar com os possíveis resultados obtidos através de políticas e programas públicos. Seja criando pautas para aperfeiçoar as políticas sociais que possam minimizar as desigualdades, seja

apoiando alternativas de trabalho e renda que possam fortalecer as iniciativas de organização de grupos de excluídos, ou ainda, atuando em municípios e regiões com ações locais que visam o desenvolvimento comunitário.

No caso do estudo em questão – a parceria constituída para implementação da incubadora de empreendimentos solidários – considera-se oportuno investigar quais são as características da participação dos atores institucionais que a compõem, à luz de diferentes teorias, de modo a obter diferentes ângulos de compreensão do funcionamento de tais arranjos. Indaga-se, portanto, qual é a contribuição que o tipo de análise proveniente de teorias diversas oferece para que se compreenda a participação de cada uma dessas instituições.

Para tanto, o trabalho busca caracterizar, à luz dos conceitos de campo social e de *stakeholders* da organização, como se dá a participação de diferentes atores nesse processo de implantação. São eles uma universidade privada, a prefeitura do município de São Bernardo do Campo (PMSBC), três organizações da sociedade civil (OSCs) e vinte empreendimentos solidários.

Esta opção metodológica gera um diálogo entre as teorias provenientes do campo da Administração e da Sociologia ao eleger determinados aspectos da realidade social e organizacional estudada para compreender a participação dos atores institucionais mencionados. Estes aspectos são: os interesses de cada instituição, que estão em jogo com sua participação na implantação e quais são as relações que se estabelecem entre os parceiros e destes com o projeto de implantação da incubadora que é o objeto de suas ações. Entende-se por interesses, a crença dos agentes presentes no campo de que “vale a pena lutar a respeito das coisas que estão em jogo no campo” (BOURDIEU, 1996<sup>a</sup>, p. 141). Para Austin (2001) e Fischer (2002), interesses são as motivações que levam as instituições a participarem nesses arranjos, podem ser motivações altruístas e motivações utilitárias.

A metodologia de pesquisa é teórico-empírica, utilizando o método qualitativo de pesquisa denominado observação participante para a análise empírica e apresentando os resultados de pesquisa bibliográfica sobre os construtos de campo social, habitus e disputa simbólica de Bourdieu (1990, 1996, 1997, 2004) e dos *stakeholders* de Freeman (1984 e 2000).

A primeira seção do artigo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados e, a seguir, a descrição do projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo, doravante denominado SBCSOL. A descrição é desenvolvida em uma perspectiva temporal, uma vez que a dimensão espaço-tempo configura-se como uma categoria apropriada para a análise dos processos de trabalho e de tomada de decisão, estrutura, tipos de gestão, poder nas organizações, na medida em que esses aspectos organizacionais ocorrem em um determinado espaço e tempo que condicionam suas especificidades, (VERGARA e VIEIRA, 2005). São apresentados os eventos ocorridos nas três fases do projeto, a saber, sua concepção

e submissão à FINEP, a fase de planejamento das atividades, prazos e responsáveis e a fase de operacionalização das ações.

Na segunda seção, são apresentados os conceitos de Bourdieu sobre campo social, habitus, capital social, disputa simbólica. Da mesma forma a teoria de Freeman sobre os *stakeholders* da organização. A terceira parte do artigo, a qual é denominada “Reflexões”, desenvolve análise e discussão do projeto à luz das teorias de Bourdieu e Freeman. Finalmente, na última parte, são apresentadas as conclusões.

## **Método**

A descrição sucinta do método e dos procedimentos metodológicos utilizados na investigação e a apresentação das características que identificam o fenômeno investigado são os conteúdos componentes dessa seção.

## **Procedimentos metodológicos**

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os da pesquisa de natureza qualitativa. A condição de dois dos autores do presente trabalho, de serem participantes do projeto investigado, propiciou que utilizassem a observação participante como método de pesquisa. Um deles atua como Gestor do Projeto, responsável pelo projeto frente à FINEP e o outro como Técnico em Desenvolvimento Tecnológico e Industrial responsável pelo atingimento de algumas metas contratadas com a FINEP, como a implantação da biblioteca do empreendedor solidário, organização do livro do projeto e do caderno de metodologia, além de atuar junto a alguns empreendimentos incubados. A possibilidade de haver obstáculos e dificuldades à pesquisa, como fruto da atuação desses autores no projeto, foi minimizada pela participação do terceiro autor do artigo, oriundo de outra instituição e sem nenhum vínculo com o projeto estudado que fez a crítica quanto à objetividade e o necessário distanciamento para uma análise mais consistente e fidedigna. Segundo Serva e Junior (1995, p.76): *Estar, ao mesmo tempo, dentro e fora da organização, ser insider and outsider, não é condição das mais fáceis, é viver um conflito interno, vivenciar uma oposição dialética dentro de si próprio: eis um dos maiores desafios.*

Assim, ao longo do desenvolvimento do projeto, os autores atuaram como sujeitos em processos de tomadas de decisão para em momento posterior refletirem sobre o ocorrido. De acordo com Serva e Junior (1995), ter clareza com relação ao que se quer observar é fundamental para minimizar os efeitos desse acúmulo de papéis no projeto. Essa clareza é facilitada por meio da definição dos aspectos a serem observados. Segundo Aktouf (1987), na observação participante é necessário definir as rubricas, como ele denomina que orientarão a observação, são elas: poder e tomada de decisão, distribuição de tarefas; reflexão sobre organização; conflitos; comunicação e

relacionamento entre os membros; satisfação; expressão social da organização e suas relações ambientais; dimensão simbólica, incluindo signos, valores, rituais, representações.

Essas rubricas, inclusive, são uma orientação para as anotações sobre as observações realizadas. De fato, tais categorias integraram-se à definição inicial do que se desejava observar no campo que eram os interesses de cada instituição, que estavam em jogo com sua participação na implantação e quais eram as relações que se estabeleciam entre os parceiros e destes com o projeto de implantação da incubadora que era o objeto de suas ações. É importante frisar que análise concentrou-se na atuação de dois dos atores institucionais atuantes no projeto, a universidade e a prefeitura.

### **O projeto de implantação da incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo**

O objeto de investigação do presente trabalho foi o “Projeto de Implantação da Incubadora de Cooperativas de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo”

A caracterização do fenômeno investigado foi desenvolvida com a utilização de um recorte temporal, nesse sentido, há uma descrição de como o processo começou sua história e é apresentada a entrada dos atores em cena, em diferentes momentos. Assim, foram consideradas três fases para apresentação do desenvolvimento do projeto. A primeira fase, denominada “concepção do projeto e busca de fomento”, situou-se entre março de 2010 e dezembro de 2011. A segunda fase – “planejamento operacional” - estendeu-se de março de 2012 a dezembro de 2012 e a terceira e última – “execução do projeto” – iniciou-se em fevereiro de 2013 e tem um prazo de finalização em agosto de 2014. A seguir, são apresentados os aspectos mais importantes de cada uma dessas fases.

#### **Primeira fase – concepção e busca de fomento**

No início de 2010 a Prefeitura de São Bernardo do Campo (PMSBC) convidou a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) para participar do projeto de desenvolvimento de uma incubadora municipal de empreendimentos populares. Nessa época, a Universidade Metodista e a Prefeitura do município já possuíam um histórico de parceria entre si para realização de outros projetos visando à construção de políticas públicas de trabalho e renda para a população com menor poder aquisitivo no município. O convite foi aceito pela universidade e foi constituída uma equipe, formada por gestores e técnicos da Prefeitura, alocados na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, professores da UMESP e membro de uma OSC (representante da

Prefeitura). O objetivo desse grupo foi conceber e elaborar um projeto e buscar patrocínio da FINEP. Esse trabalho estendeu-se até dezembro de 2011, quando foi aprovado pela FINEP.

Dessa forma, a UMESP e a PMSBC tornaram-se participantes da “Encomenda Transversal Projetos de Pesquisa” encaminhada à Financiadora de Estudos e Projetos e aprovada em 23/12/2011 com o projeto denominado “Implantação da Incubadora de Cooperativa de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo”. De acordo com os termos do contrato assinado entre os parceiros, ficaram definidas as seguintes responsabilidades: concedente: FINEP; conveniente: Instituto Metodista Granbery – IMG; executor: Instituto Metodista de Ensino Superior – IMS; interveniente cofinanciador: Município de São Bernardo do Campo. O prazo de execução, contratado com a FINEP foi de vinte e quatro meses. Assim ele deveria estender-se até 12/2013, entretanto, em agosto de 2012, foi solicitada uma prorrogação para o prazo de finalização que foi concedida pela FINEP, sendo então o prazo final estipulado para agosto de 2014.

Foram alocados recursos financeiros para desenvolvimento do projeto no valor total de R\$ 1.796.784,56, sendo R\$ 804.942,56 destinados pela FINEP ao conveniente por meio de aporte direto. R\$ 991.842,00, destinados a Bolsas de Desenvolvimento Tecnológico a serem transferidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O município de São Bernardo do Campo, de acordo com o contrato assumido, responsabilizou-se por aportar o valor mínimo de R\$ 300.000,00 sob a forma de recursos financeiros.

As instituições participantes definiram e registraram como objetivo geral do projeto: “Apoiar a constituição da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo visando o apoio a empreendimentos econômicos solidários de produção, comercialização e serviços de várias áreas de atuação.

Foram definidas metas físicas como condição para que o objetivo geral fosse atingido, foram elas: estimular e assessorar a criação, o desenvolvimento e a expansão de, no mínimo, 20 empreendimentos solidários. Constituir um espaço físico da incubadora. Promover atividades de formação e especialização dos empreendedores incubados. Assessorar tecnicamente os empreendimentos. Atuar visando à formalização de, no mínimo, 10 empreendimentos. Estimular a produção intelectual e o avanço conceitual e tecnológico. Estruturar e implementar a administração do Projeto, entre outras metas.

### **Segunda fase – planejamento operacional**

A partir das metas e atividades contratadas com a FINEP, foi iniciada a segunda fase do projeto, denominada planejamento operacional. Essa fase ocorreu entre os meses de fevereiro e dezembro de 2012. Durante essa fase, as principais definições referiram-se à estruturação de

funções e constituição da equipe do projeto. Nessa fase, também foi realizado o planejamento do processo de incubação de empreendimentos solidários.

A primeira atividade realizada foi a definição dos papéis e responsabilidades dos parceiros do projeto. A clarificação dos papéis ocorreu em reuniões entre representantes da PMSBC, da UMESP e OSCs. Foram definidas as seguintes responsabilidades de cada parceiro:

*Prefeitura de São Bernardo do Campo:* aprovar políticas públicas que viabilizassem a incubadora (que também é uma política pública) e possibilitassem geração de trabalho e renda para população de baixo poder aquisitivo de São Bernardo do Campo. Selecionar empreendimentos para serem incubados. Acompanhar e participar no processo de formação e assessoria aos empreendimentos. Articular inserção dos empreendimentos incubados em redes para comercialização de seus produtos e serviços.

*Universidade Metodista de São Paulo:* formar os empreendedores, contribuindo na construção de conhecimentos e desenvolvimento de competências para gerir seus empreendimentos de economia solidária. Assessorar na gestão dos empreendimentos, acompanhando seu desempenho, orientando melhorias, disponibilizando tecnologias de gestão. Produzir conhecimento científico sobre os aspectos trabalhados no desenvolvimento do projeto, por meio do desenvolvimento de livros, artigos científicos, seminários, cadernos de metodologia.

*Instituto Metodista Granbery:* viabilizar o fluxo financeiro do projeto entre FINEP e os outros parceiros envolvidos na coordenação do projeto.

*FINEP:* patrocinar financeiramente o projeto. Acompanhar o atingimento das metas do projeto. Verificar a correta utilização das verbas destinadas ao projeto.

*CNPq:* disponibilizar bolsas para professores e alunos participantes do projeto.

*OSCs:* atuar como elo entre Universidade e Prefeitura em atividades de implementação do projeto. Contribuir com seu conhecimento prático na implantação da incubadora e no planejamento do projeto.

Ainda nessa fase, foram definidos os processos de trabalho do projeto. Para tanto, foi desenvolvida uma análise detalhada dos termos do documento que registrou a parceria entre PMSBC, UMESP e FINEP. Analisaram-se, principalmente, o plano de trabalho e as metas e atividades formalmente definidas. A partir dessa análise, chegou-se a três dimensões de operacionalização do projeto: a dimensão técnica, a dimensão de apoio e a dimensão política.

A *dimensão técnica* compôs-se de todas as atividades técnicas do projeto: a elaboração do projeto pedagógico do ciclo de formação dos incubados; o desenvolvimento de técnicas e recursos pedagógicos; a elaboração de cartilhas didáticas; a realização de um diagnóstico para conhecer o perfil dos empreendimentos e dos empreendedores; o treinamento dos incubados; a assessoria aos empreendimentos; o sistema de avaliação do processo de incubação; a geração de artigos científicos; a construção de caderno de metodologia; a organização de um livro; a

construção de uma biblioteca com mil e quinhentos títulos, e o planejamento e realização de quatro seminários abertos sobre o projeto.

A *dimensão de apoio* referiu-se às atividades de gestão administrativa e financeira do projeto; atividades de criação de uma identidade visual e de formas de divulgação do projeto e suas atividades tanto para o público interno como para o externo; o desenvolvimento de sistema digital para guarda de documentação do projeto, de um site da incubadora e de um sistema de gestão para cada empreendimento....

A *dimensão política* abrangeu as atividades de contato com os órgãos da Prefeitura e inserção dos incubados em redes de comercialização da região do Grande ABC.

Com base nessas dimensões, foram criadas várias frentes de trabalho, denominadas núcleos de trabalho, ao todo, constituíram-se dez núcleos, apresentados a seguir.

*Vinculados à dimensão técnica do projeto:* Núcleo de Coordenação Técnica do Projeto; Núcleo Técnico; Núcleo de Gestão do Conhecimento; Núcleo de Avaliação da Eficiência e Eficácia do projeto; Núcleo Operacional de Formação e Assessoria; Núcleo de Criação de Material Didático.

*Vinculados à dimensão de gestão administrativo financeira:* Núcleo de gestão administrativo e financeira; Núcleo de comunicação e divulgação; Núcleo de gestão de infraestrutura tecnológica.

*Vinculado à dimensão política:* Núcleo de relações externas.

Após a definição dos núcleos de trabalho, foram convidados os professores que participariam da implementação do projeto.

A equipe de professores era multidisciplinar, sendo composta por quatorze professores que eram originários de diferentes faculdades. Todos os professores passaram a ser bolsista do CNPq na categoria denominada “Pesquisador”. Foram selecionados dezessete alunos, também como bolsistas do CNPq, originários das faculdades acima referenciadas.

Ao longo dos primeiros seis meses de planejamento, alguns núcleos puderam definir diretrizes, processos e recursos para atuação efetiva no processo de incubação. Dessa forma, o Núcleo Técnico desenvolveu uma proposta das fases do processo de incubação e uma metodologia de diagnóstico e incubação. O Núcleo Administrativo Financeiro elaborou políticas e fluxos necessários para administrar e gerir financeiramente o projeto. O Núcleo de comunicação e divulgação definiu as identidades visuais do projeto.

Nesse período foram disponibilizados dois espaços físicos para realização das atividades do projeto, sendo um deles na Universidade Metodista, no qual ficaram centralizadas as atividades de administração e gestão financeira, bem como as atividades de elaboração de procedimentos e recursos para divulgação das atividades do projeto. O outro espaço localizou-se no prédio do departamento conhecido como Central de Trabalho e Renda da Prefeitura de São Bernardo do



Campo. Nessa Central foi destinada uma sala para atividades do projeto como recepção e triagem de candidatos ao processo de incubação, realização de reuniões com grupos incubados sem espaço próprio e reuniões da equipe técnica.

A partir de agosto de 2012, técnicos da Prefeitura e membros de OSC, participantes do projeto, iniciaram a realização de palestras de divulgação e sensibilização para grupos de pessoas em escolas, associações de bairros, sempre em regiões periféricas, com o objetivo de estimular a participação no processo de incubação. As vagas foram divulgadas por meio de edital público que foi fixado na Central de Trabalho e Renda e em outros locais públicos do município.

Por volta de outubro de 2012, os primeiros empreendimentos que seriam acompanhados pelo processo de incubação ainda não haviam sido selecionados. Vários acontecimentos concorreram para que esse atraso ocorresse. É possível citar aqui o fato de que a Prefeitura não concordava com os critérios de seleção de empreendimentos para serem incubados. Tais critérios foram definidos pela Coordenação Técnica do projeto. Os gestores representantes da Prefeitura, ao longo de várias reuniões não aprovaram as propostas de empreendimentos a serem incubados. Outro problema que dificultou o início do processo de incubação, foi a agenda do Secretário de Desenvolvimento Econômico que também deveria aprovar a proposta dos primeiros empreendimentos selecionados para incubação e que, em dois meses consecutivos, suspendeu a reunião marcada com o Comitê Gestor para discutir esse assunto e aprovar o início do processo de incubação.

O atraso na data de início da incubação gerou uma crise na equipe do projeto que resultou em uma mudança na estruturação dos processos de trabalho e na composição dos núcleos. Essa mudança foi liderada por membro de OSC que representava a Prefeitura no projeto.

A partir de novembro de 2012, o Núcleo de Relações Externas foi extinto e suas atividades acumuladas pela Coordenação Técnica, da mesma forma, o Núcleo de avaliação. O Núcleo Operacional de Formação e Assessoria fundiu-se com o Núcleo de Criação de Material Didático. Além das mudanças na estrutura de funções do projeto, foi criada mais uma área de ação denominada frente de trabalho. Ao todo foram constituídas três frentes de trabalho, lideradas por especialistas participantes do projeto como Técnicos de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial, com bolsa do CNPq. A equipe compôs-se por três técnicos, sendo um deles indicado pela Prefeitura (membro de OSC) e dois indicados pela universidade (um membro de OSC e um professor da UMESP). Esses técnicos ficaram responsáveis pelo acompanhamento dos empreendimentos, sendo um elo entre o empreendimento e o projeto de implantação da incubadora. Assim, os empreendimentos foram organizados por ramo de atividade e um técnico foi designado para acompanhar os empreendimentos de cada ramo. Nesse sentido, os empreendimentos considerados do ramo industrial como uma oficina de costura e uma empresa

metalúrgica, em processo falimentar, que foi assumida pelos ex-empregados ficaram sob a responsabilidade de um técnico.

Os empreendimentos da denominada economia criativa como associação de artesão e associação de artistas de rua foram acompanhados por outro técnico. Finalmente, os empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos vincularam-se a um terceiro técnico. Até esse momento, havia um consenso na equipe do projeto de que os Técnicos fariam o processo de diagnóstico em cada empreendimento sob sua responsabilidade para compreender necessidades específicas de preparação, treinamento, apoio jurídico, entre outros fatores. Foi definido que os professores participariam como observadores para, em momento posterior ao diagnóstico, atuarem em atividades de preparação e assessoria nos empreendimentos.

Em fevereiro de 2013, iniciou-se a terceira fase denominada de implementação do projeto, cujo início era previsto para outubro de 2012. Nessa fase, o Coordenador Técnico desligou-se do projeto. Foi promovida a essa posição uma das técnicas do projeto, também representante da Prefeitura. Essa pessoa é oriunda do movimento da economia solidária, da mesma forma que o coordenador anterior. Logo após essa mudança, foi divulgado edital para selecionar uma consultoria para planejar e operacionalizar o processo de formação dos empreendedores incubados que, inicialmente, seria planejado e operacionalizado pelos professores envolvidos. Essa decisão do comitê gestor gerou nova crise na equipe e, após várias reuniões entre pesquisadores e técnicos, foi definido que os conteúdos dos cursos e treinamentos aplicados pela consultoria tomariam como base as cartilhas pedagógicas elaboradas pela equipe de professores, relacionadas à gestão do empreendimento, gestão financeira, aspectos legais, relações interpessoais, dimensão mercadológica, gestão da fabricação, entre outros temas.

### **Terceira fase – implementação do projeto**

A fase de implementação do projeto iniciou-se com o processo de diagnóstico da situação socioeconômica dos empreendimentos. Ao longo de três meses, entre fevereiro e abril de 2013, foi realizado o diagnóstico de todos os empreendimentos incubados. A partir das necessidades detectadas em cada empreendimento, o técnico responsável iniciou um processo de acompanhamento específico com os grupos que acompanhava, sem que houvesse uma diretriz ou pontos de partida definidos na equipe técnica. Entre maio e setembro de 2013 as ações de acompanhamento ocorreram dessa forma. Alguns professores participaram na fase do diagnóstico e nas primeiras ações de acompanhamento, mas com pouco ou nenhum poder de decisão sobre atividades e encaminhamentos a serem implementados nos empreendimentos, essas decisões ficavam centralizadas nos técnicos. Em setembro de 2013, foi contratada a consultoria para

planejar e ministrar as oficinas de formação para os empreendedores e criar um plano de viabilidade para os empreendimentos.

### **O projeto de implantação da incubadora na ótica da noção de campo social**

A utilização dos conceitos e conclusões sociológicas de Bourdieu (1990, 1996, 1997 e 2004) para compreender as ações dos representantes da prefeitura e pesquisadores da universidade na parceria estudada, não tem a pretensão de ser exaustiva. São utilizados, desse autor, os conceitos de campo social, habitus e disputa simbólica. Esses conceitos trazem luz na compreensão das ações e decisões dos parceiros.

Embora esse autor não tenha gerado um conceito de campo social, suas análises sobre as relações políticas, a geração de conhecimento científico na comunidade científica, a educação institucional e, sobre a cultura, tendo como objeto de estudo, principalmente, a França, ao longo da segunda metade do século XX, possibilitam aos estudiosos de sua teoria concluir sobre um conceito de campo social, (WACQUANT, 2002).

De acordo com Bourdieu (1997) a sociedade é um conjunto de posições distintas coexistentes, definidas umas em relação às outras, por sua exterioridade mútua e suas relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento que ele denomina de campo de poder. Nesse campo, os indivíduos e grupos estão em permanente disputa pelo poder.

O campo de poder ou campo de forças é composto por vários microcosmos que são espaços, onde relações objetivas específicas entre posições sociais são estabelecidas e mudadas, (TOMIZAKI, 2010), como consequência da competição e disputa pelo poder. Bourdieu (1990) denomina esses espaços como campos sociais. As relações entre os indivíduos e grupos que compõem um campo estão em constante mudança, sempre vinculadas às competições pelo poder. Tais competições têm como objetivo transformar as composições de forças que caracterizam a estrutura do campo, num determinado momento.

Na perspectiva da noção de campo social, o entendimento das relações entre prefeitura e universidade no projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de SBC e das decisões que tomam sobre o processo, passa pela verificação das mudanças que ocorrem na estrutura dessas relações, momentos em que a prefeitura domina a situação, impondo critérios para decisão e outros, nos quais a universidade detém o poder de decisão. Assim, observando o projeto de implantação da incubadora como um espaço social, este é um espaço de composições de poder. Há uma pluralidade de microcosmos que disputam o poder.

Segundo Bourdieu e Wacquant (1992) para uma análise em termos de campo social, são necessárias três fases que se vinculam. Na primeira, analisa-se a posição do campo em relação ao campo de poder. Logo a seguir, é necessário mapear a estrutura objetiva das relações entre as

posições ocupadas pelos representantes das instituições ou por elas mesmas, as quais concorrem pela forma de legitimidade da autoridade em cada campo. Finalmente, é preciso compreender o *habitus* dos representantes de cada campo, entendendo a atuação de cada agente no campo estudado, à luz das características desse *habitus*.

Na estrutura objetiva do projeto de implantação da incubadora, universidade e prefeitura possuem posições iguais, participando ambas do Comitê Gestor do projeto, como apresentado na figura 2. A relação entre o campo político e o campo científico, representados no projeto será analisada mais detidamente na próxima seção do artigo.

Bourdieu (1990) apresenta um conceito fundamental para compreender a atuação de indivíduos que pertencem a um determinado campo social. É o conceito de *habitus*. Para o autor, *habitus* é um sistema de disposições duráveis, estruturadas de acordo com o meio social do sujeito. As práticas sociais são estruturadas, ou seja, apresentam propriedades típicas da posição social de quem as produz. Essas práticas são modeladas pelo espaço social no qual o indivíduo foi socializado. O *habitus* é um fenômeno gerador, isto é, nasce do social e retorna ao social.

O *habitus* possui diferentes dimensões. A dimensão cognitiva, a normativa e a corpóreo afetiva. Ele faz com que o indivíduo enxergue algumas coisas e deixe outras na sombra. Nesse sentido, a avaliação que o indivíduo faz das posições que ocupa no mundo, depende do *habitus*. É importante enfatizar que, cada campo tem *habitus* específicos, (TOMIZAKI, 2010)...

Com base na noção de *habitus* é possível compreender as características específicas de atuação de representantes da universidade e da prefeitura no projeto, as diferentes linguagens, os valores expressados, as leituras específicas da realidade.

Os indivíduos dentro de um campo podem ter um capital, que pode ser político, econômico, cultural, educacional, científico, depende do campo onde o indivíduo está posicionado. Em um campo, os indivíduos dominantes são aqueles que são reconhecidos como detentores da verdade. Esses indivíduos possuem um determinado capital que é reconhecido como maior do que os dos outros indivíduos naquele campo. O campo é considerado por Bourdieu (1996) como um espaço de luta pela posse de um determinado capital e pelo poder de impor os princípios de avaliação do mundo, de impor uma visão de mundo. O conjunto de posições do indivíduo determina a posição a ser ocupada no espaço social. Esse conjunto depende da trajetória de deslocamentos em diferentes campos, conseguindo e aumentando capitais.

A disputa simbólica é aquela que opõe os agentes, num determinado campo, pela conservação ou transformação do mundo social por meio da conservação ou transformação da visão do mundo social e dos princípios de divisão desse mundo. A lógica da conquista do poder é que determina a produção de ideias sobre o mundo social. As disputas no campo social geram a mobilização de diferentes tipos de capital. No projeto aqui analisado, há um capital político e um capital científico. A legitimação desses diferentes capitais pelos integrantes do campo de poder é que determina o

poder de cada grupo ou indivíduo participante. A disputa para legitimação de um capital específico ocorre porque há interesses específicos em jogo no campo, cuja constituição é social e somente ocorre na relação com um espaço social. Nesse espaço, os agentes enxergam alguns aspectos como importantes e a outros são indiferentes. Esses interesses são gerados pelos indivíduos ou grupos, de forma a criar diferenças que correspondam às diferenças objetivas nesse campo.

A disputa simbólica entre representantes da prefeitura e representantes da universidade é notória. Nessa disputa, cada lado tenta impor sua visão do que é correto na gestão do projeto, no processo de incubação dos empreendimentos, nas decisões para encaminhamento de soluções de problemas encontrados nos empreendimentos. As diferentes visões estão de acordo com os valores do campo ao qual cada ator social pertence. A título de ilustração é possível citar o esforço dos representantes da prefeitura em alocar no projeto, profissionais oriundos de movimentos sociais, pois, segundo eles, esses conhecem profundamente o movimento da economia solidária e sabem como posicionar-se frente aos problemas e impasses, Por seu lado, os membros da universidade entendem que os empreendimentos para sua sustentação necessitam de uma assessoria técnica especializada que somente pode ser realizada por profissionais que conheçam gestão financeira, análise mercadológica, gestão da produção, temas nos quais os professores são especialistas. A conclusão é de que há uma disputa simbólica, na qual ambas as partes se esforçam para fazer valer a sua cultura, seus valores, visão de mundo.

### **O projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários e os seus *stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* pode ser compreendida de acordo com os pressupostos da abordagem contratual no campo da Administração, que se caracteriza por ser uma abordagem sociopolítica e insere-se nos estudos denominados de “empresa & sociedade” (*business & society*) que adquiriram força científica a partir da década de 80 do século XX. O foco dos estudos da abordagem contratual são os interesses dos diferentes grupos de atores sociais que interagem com a organização e os conflitos e competição pelo poder de influenciar a priorização de metas e objetivos da organização que desencadeiam, (KREITLON, 2004).

A análise contratual entende que há uma interdependência entre organizações empresariais e sociedade. Como consequência é esperado que a sociedade gerasse expectativas com relação ao desempenho e resultados dessas organizações. A base dessa abordagem são três pontos de partida teóricos: a) empresa e sociedade interagem constantemente, como partes de um mesmo sistema; b) há um contrato social que vincula a empresa e a sociedade; c) a sociedade pode controlar a empresa, (KREITLON, 2004).

De fato, a primeira aparição do termo *stakeholder* no campo da Administração, deu-se em 1963, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI). A palavra foi utilizada para designar “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”. Entre eles, acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade, (FREEMAN e MCVEA, 2000). Nesse documento, observa-se que os gestores deveriam compreender as necessidades dos *stakeholders* para terem apoio desses últimos aos objetivos definidos.

Para Freeman (1984) a palavra *stakeholder* designa “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Essa definição é a mais utilizada atualmente. No projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo, a análise das relações entre as instituições participantes, de acordo com o conceito de *stakeholders*, mostra que há uma organização central – o projeto de implantação da incubadora – que é afetado por e influencia todos os atores que possuem uma relação com ele – a prefeitura, a universidade, as organizações da sociedade civil e os empreendimentos incubados.

De acordo com Freeman e Mcvea (2000) a teoria dos *stakeholders* está enraizada na Sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos. Ela pode ser definida como a elaboração e implementação de processos que considerem todos os grupos com interesses na organização. Os gestores, em suas decisões, devem administrar e integrar as relações e interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, assegurando, dessa forma, a sustentabilidade da organização, no longo prazo. Sintetizando, a valorização do gerenciamento dos ambientes interno e externo à organização, das relações entre os participantes nesses ambientes e a consideração aos diferentes interesses fazem parte dessa abordagem administrativa.

Para Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* refere-se a todos os grupos e pessoas que possuem interesses que podem ser considerados pela organização. Eles participam de uma organização para obter algum benefício, de acordo com seus interesses. Segundo esses autores há um número grande de tipos de *stakeholders*, desde grupos e pessoas até atores sociais, como sindicatos, empregados, fornecedores. As organizações utilizam, de forma distinta, a teoria dos *stakeholders*. Os autores em questão reconhecem os seguintes usos: descritivo, instrumental e normativo. Quando a organização utiliza o modelo para representar e compreender as suas relações no ambiente externo e interno, esses autores entendem que é um uso descritivo da teoria. A organização pode também utilizar a teoria dos *stakeholders* como ferramenta de gestão, nesse sentido seu uso é instrumental. Finalmente, quando a organização reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, faz da teoria um uso normativo.

Em sua releitura da teoria dos *stakeholders*, Freeman (2000) afirma que essa teoria desenvolveu-se, nos últimos vinte anos, em linhas específicas de pesquisa da Administração: teoria de

sistemas, planejamento corporativo, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Nas pesquisas da teoria de sistemas e da teoria organizacional, as organizações são compreendidas como sistemas abertos em permanente interação com vários componentes do ambiente externo, sendo necessário para as primeiras que sejam definidas estratégias coletivas que teriam efeitos positivos no sistema como um todo e fariam com que a organização fosse legitimada por todos aqueles (*stakeholders*) com quem se relaciona, relacionamentos esses, necessários para sua sobrevivência no longo prazo.

A pesquisa sobre responsabilidade social que, segundo o autor, vem a ser um grupo de abordagens de casos de empresas que, buscam demonstrar a relevância para a organização de construir vínculos de confiança com os atores que se relacionam com ela (*stakeholders*) e de possuir uma boa reputação frente a eles, como condições para sua sustentabilidade.

## Reflexões

Toma-se como base para reflexão, os requisitos observados na pesquisa de campo: poder e tomada de decisão; distribuição de tarefas; reflexão sobre a organização; conflitos; comunicação e relacionamento. De acordo com a teoria dos *stakeholders*, observa-se o projeto de implantação de empreendimentos solidários como a organização central e visualiza-se a universidade, a prefeitura, as organizações da sociedade civil e os empreendimentos incubados como *stakeholders* desse organismo. Com esse olhar, é possível afirmar que todas as decisões tomadas pelo organismo central afetam cada *stakeholder* e são afetadas por eles (FREEMAN, 1984, 2000). O projeto, à luz dessa teoria, é um sistema complexo e aberto, em constante interação com o ambiente externo. Enquanto organização possui objetivos claros, os quais foram compromissados com os órgãos de fomento federais, com os empreendimentos incubados, com a prefeitura e com a universidade. Para atingi-los deve realizar várias metas que também foram assumidas publicamente. Como organização possui uma estrutura e várias funções. Sua gestão é realizada por representantes de seus *stakeholders* – prefeitura e universidade.

Com base no conceito de campo social de Bourdieu é possível afirmar que tanto a prefeitura, como a universidade, as organizações da sociedade civil e os empreendedores incubados são representantes de diferentes campos sociais e que o projeto de implantação da incubadora é o campo do poder, no qual esses atores estão em constante disputa simbólica para exercer o poder na tomada de decisão, no encaminhamento das situações, de forma que seus interesses específicos sejam satisfeitos.

Segundo Misoczky (2003), estudiosa do pensamento de Bourdieu, a compreensão de um determinado objeto de estudo com base na noção de campo implica em uma mudança de foco de análise, assim: é necessário focar em processos e relações e não em sistemas e funções, (como

a teoria dos *stakeholders* o faz). Observar os agentes como atuantes e não “meros fenômenos da estrutura”; entender a ação dos agentes não como reação, mas intencional; enxergar a organização como construção social; partir do princípio que as formas de percepção e a estrutura têm origem social; analisar as relações de poder, as disputas de interesses, para chegar a uma conclusão sobre a estruturação do campo que se observa; compreender que os atores presentes no campo estão em constante interação, em disputa pelo poder, que resulta em mudanças na estruturação do campo.

No caso estudado, a investigação dos processos de trabalho e das mudanças que neles ocorreram ao longo do tempo, bem como de estruturas de poder que foram se modificando possibilita a compreensão de que essas mudanças foram resultados das relações conflituosas entre os sujeitos participantes no processo, participantes de intensa disputa simbólica pelo poder de comandar o grupo e as decisões do projeto.

**Figura 1 – Compreensão dos interesses em jogo e das relações que se estabelecem**

Categories de análise	Perspectiva do campo social	Perspectiva da organização e seus <i>stakeholders</i>
Visão do projeto de implantação da incubadora (reflexão sobre a organização)	Organização como campo social; construção social, (Misoczky 2003). Relações entre diferentes campos sociais. Projeto como campo de poder composto por campos sociais diversos.	Organização como sistema aberto em constante interação com ambiente externo. Projeto de incubação como organização central. Relações com diferentes atores institucionais.
Expressão social dos atores institucionais envolvidos no projeto	A prefeitura possui uma expressão social significativa no campo de poder político. A universidade é relativamente valorizada no campo de poder científico da região do Grande ABC. Ambas são positivamente valorizadas pela sociedade local e regional.	Ambas são organizações que possuem uma interdependência com o público externo muito importante para sua sobrevivência. A prefeitura com os eleitores do município dos quais depende para se manter no poder. A universidade das comunidades em torno dela, das quais é oriunda grande parte de seus alunos.
Relações de cada ator institucional com o projeto de implantação da incubadora (poder e tomada de decisão)	Disputa simbólica pelo poder de decisão no projeto, de hierarquização dos agentes envolvidos, de formas de legitimação da autoridade. Essas disputas ocorrem entre grupos e indivíduos e tornam a estrutura das relações dinâmica, ou seja, ela está em constante transformação, ao longo do tempo.	Relações com especificidades próprias, de acordo com a natureza organizacional de cada instituição, que devem ser consideradas na gestão do projeto e que podem gerar conflitos, caso a organização priorize os interesse de uma instituição, em detrimento dos interesses de outra (s).
Interesses dos atores institucionais (conflitos)	Os atores institucionais são oriundos de diferentes campos sociais e possuem diferentes interesses com relação à organização, influenciados pelas características do campo ao qual pertencem. Essas diferenças culturais	Os atores institucionais possuem interesses específicos com relação ao projeto, que impactam os objetivos dessa organização e são impactados por ela. Quando o projeto prioriza a necessidade de um dos dois atores em



	geram a disputa simbólica pelo poder de influenciar o outro lado e o projeto com sua cultura.	detrimento das necessidades do outro, surge o conflito entre aquele que se sente prejudicado na satisfação de seus interesses com as ações e decisões do projeto.
Relações de cada ator com os outros atores (comunicação e relacionamento)	Há constantes disputas simbólicas pelo poder entre os representantes dos diferentes campos sociais. A comunicação e o relacionamento ocorrem frequentemente em torno da disputa pelo poder.	As relações e comunicação entre os diversos atores não é analisada na teoria dos <i>stakeholders</i> .
Satisfação	A satisfação dos sujeitos depende do quanto se sentem vencedores na disputa simbólica.	A satisfação dos <i>stakeholders</i> está relacionada ao quanto o projeto satisfaz seus interesses
Dimensão simbólica	Valores, linguagem, mitos e ritos específicos de cada ator social, caracterizando as diferentes culturas e habitus do campo político e do campo científico	Não uma análise dessa dimensão
Aspectos do fenômeno investigado identificados pelas teorias	Características da atuação de cada ator institucional (prefeitura e universidade) que condiz com o campo ao qual pertence, principalmente nos aspectos relacionados às relações, comunicação e cultura.	Interesses específicos de cada ator institucional. Compreensão de conflitos ocorridos no processo a partir do entendimento de que um interesse específico foi priorizado em detrimento de outro.

Fonte: desenvolvido pelos autores (2013)

## Considerações Finais

Aqui, retomam-se as questões que nortearam a investigação no presente trabalho: se e como a diversidade de instituições presentes na gestão do projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de SBC influencia o processo de implantação e, a segunda questão: qual é a contribuição que o referencial conceitual utilizado pode oferecer para a compreensão da composição, da estrutura e da dinâmica que se estabelecem entre os agentes participantes do processo de modelagem e implantação dessa incubadora.

Com relação à primeira questão, seja observando o projeto de implantação da incubadora com base nos conceitos de Bourdieu, seja a partir da teoria dos *stakeholders* é possível concluir que a diversidade das instituições que administram o projeto tem uma influência intensa tanto no conteúdo do que é decidido e operacionalizado como no ritmo de trabalho para atingimento das metas do projeto compromissadas com a FINEP. A diversidade de atores e interesses cria um ambiente complexo, no qual há competição, conflito, busca de consenso, perda de vista dos objetivos inicialmente contratados, questionamentos e volta aos objetivos, momentos de dúvida e insegurança. É um processo de aprendizagem para todos os envolvidos.

À luz da teoria dos *stakeholders*, conclui-se que há um sistema de relações organizacionais estável do projeto com seus stakeholders. Ele posiciona-se como um organismo central e, em torno dele, há vários outros organismos: prefeitura, universidade, organizações da sociedade civil, empreendimentos incubados, cada um deles com seus interesses específicos. Também se chega, com base na abordagem dos *stakeholders*, à compreensão das características de cada ator institucional, pela natureza da instituição que representa. Dessa forma, a Prefeitura tem interesses políticos; enquanto que os da universidade estão relacionados à geração de novos conhecimentos e educação, pela sua própria natureza como organização.

Quando se observa a mesma organização, orientando-se pelo conceito de campo social, o que se enxerga são diferentes campos sociais em interação, ou seja, o campo político, representado pela prefeitura, o campo científico representado pela universidade, o campo social, representado pelas organizações da sociedade civil e o campo econômico, representado pelos empreendimentos incubados e pelos órgãos de fomento público. É possível também, em uma análise orientada pela noção de campo social, a compreensão do exercício do poder que é disputado, principalmente, pelos representantes do campo político e do campo científico. Os conceitos de Bourdieu permitem uma análise da cultura específica de cada um desses campos sociais e da permanente relação de competição entre elas.

Conclui-se que, para compreender os interesses e as relações presentes no projeto de implantação da incubadora de empreendimentos solidários de SBC, os diferentes conceitos utilizados se complementam, contribuindo com diferentes, mas necessárias compreensões do projeto e dos interesses e relações presentes em sua implantação. Cita-se aqui a conclusão de Misoczky (2003, p.27):

“Fica”, ainda, depois desse exercício de sistematização, que partiu do desejo de promover a interação, outro desejo: o da continuada reflexão sobre o quanto a diversidade e o desacordo, a diferença e a provocação, a ambiguidade e os consensos meramente provisórios podem contribuir para o avanço de um campo de estudos. E, por outro lado, o quanto a supervalorização do consenso pode contribuir para a perda da criatividade e do enriquecimento do campo.

“Ficam” como sugestões para próximas investigações sobre atores institucionais atuando em conjunto para iniciativas de melhoria na qualidade de vida da população mais pobre, a análise do processo de surgimento da cooperação entre eles, como evoluem das relações competitivas para as cooperativas; como passam a praticar a transparência nas comunicações, a confiar uns nos outros e agir de forma integrada buscando o atingimento de objetivos comuns. Será que a disputa simbólica entre diferentes campos sociais é permanente e somente ela promove a mudança e o desenvolvimento dos campos sociais?

## Referências

- AKTOUF, O. *Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain*. In: CHANLAT, J.F. *L'individu dans l'organisation*. Montreal: Quebec, 1985.
- AUSTIN, J. E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- AUSTIN, J. E. e outros: *Parcerias Sociais na América Latina – Lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BENCHMARKING DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO. Relatório 2012. COMUNITAS, 2013
- BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. Trad. Fernando Tomaz, 4 ed. – São Paulo: Bertrand-Brasil, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Razões Práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.
- \_\_\_\_\_. *A miséria do mundo*. Petropolis: Vozes, 1997.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.
- FISCHER, R. M. *Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social*. In: CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. Relatório de pesquisa. São Paulo, 2002. Disponível em: <[www.ceats.org.br](http://www.ceats.org.br)>. Acesso em: mar/2013
- \_\_\_\_\_. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- KREITLON, M.P. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.
- MISOCZKY, Maria Ceci A. *Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. spe, 2003, p. 9-30.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Relatório de Desenvolvimento Humano 2010. A Verdadeira Riqueza das Nações: Vias para o Desenvolvimento Humano*. New York, PNUD, 2010.

\_\_\_\_\_. *Relatório de Desenvolvimento Humano 2011*. Sustentabilidade e equidade: Um futuro melhor para todos. New York, PNUD, 2011.

SERVA, M. E JÚNIOR, P.J. *Observação Participante e Pesquisa e, Administração – Uma postura antropológica*. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 1, mai/jun. 1995, p. 64-79

TOMIZAKI, K.; ROMBALDI, M. *Construindo a legitimidade: reflexões sobre as transformações das práticas de militância no movimento sindical*. In: Revista Pro-Posições, Campinas, v. 20, n. 2, maio/2009, p. 93 -112

WACQUANT, L.J.D. *Toward a social praxeology: the structure and logic of Bourdieu's sociology*. In: BOURDIEU, P; WACQUANT, L.J. D. (eds.) *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago University Press, 1992. P.1-60.

\_\_\_\_\_. *O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal*. In: Revista de Sociologia e Política. N. 10, .Nov. 2002. p. 95 – 110.

WILLIAMSON, O. *The mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

## **ANEXO 1 - DESCRIÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO**

### **Primeira fase – concepção e busca de fomento**

No início de 2010 a Prefeitura de São Bernardo do Campo (PMSBC) convidou a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) para participar do projeto de desenvolvimento de uma incubadora municipal de empreendimentos populares. Nessa época, a Universidade Metodista e a Prefeitura do município já possuíam um histórico de parceria entre si para realização de outros projetos visando à construção de políticas públicas de trabalho e renda para a população com menor poder aquisitivo no município. O convite foi aceito pela universidade e foi constituída uma equipe, formada por gestores e técnicos da Prefeitura, alocados na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, professores da UMESP e membro de uma OSC (representante da Prefeitura). O objetivo desse grupo foi conceber e elaborar um projeto e buscar patrocínio da FINEP. Esse trabalho estendeu-se até dezembro de 2011, quando foi aprovado pela FINEP.

Dessa forma, a UMESP e a PMSBC tornaram-se participantes da “Encomenda Transversal Projetos de Pesquisa” encaminhada à Financiadora de Estudos e Projetos e aprovada em 23/12/2011 com o projeto denominado “Implantação da Incubadora de Cooperativa de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo”. De acordo com os termos do contrato assinado entre os parceiros, ficaram definidas as seguintes responsabilidades: concedente: FINEP; conveniente: Instituto Metodista Granbery – IMG; executor: Instituto Metodista de Ensino Superior – IMS; interveniente cofinanciador: Município de São Bernardo do Campo. O prazo de execução, contratado com a FINEP foi de vinte e quatro meses. Assim ele deveria estender-se até 12/2013, entretanto, em agosto de 2012, foi solicitada uma prorrogação para o prazo de finalização que foi concedida pela FINEP, sendo então o prazo final estipulado para agosto de 2014.

Foram alocados recursos financeiros para desenvolvimento do projeto no valor total de R\$ 1.796.784,56, sendo R\$ 804.942,56 destinados pela FINEP ao conveniente por meio de aporte direto. R\$ 991.842,00, destinados a Bolsas de Desenvolvimento Tecnológico a serem transferidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O município de São Bernardo do Campo, de acordo com o contrato assumido, responsabilizou-se por aportar o valor mínimo de R\$ 300.000,00 sob a forma de recursos financeiros.....

As instituições participantes definiram e registraram como objetivo geral do projeto: “Apoiar a constituição da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo visando o apoio a empreendimentos econômicos solidários de produção, comercialização e serviços de várias áreas de atuação.”.

Foram definidas metas físicas como condição para que o objetivo geral fosse atingido, foram elas: estimular e assessorar a criação, o desenvolvimento e a expansão de, no mínimo, 20 empreendimentos solidários. Constituir um espaço físico da incubadora. Promover atividades de formação e especialização dos empreendedores incubados. Assessorar tecnicamente os empreendimentos. Atuar visando à formalização de, no mínimo, 10 empreendimentos. Estimular a produção intelectual e o avanço conceitual e tecnológico. Estruturar e implementar a administração do Projeto, entre outras metas.

## Segunda fase – planejamento operacional

A partir das metas e atividades contratadas com a FINEP, foi iniciada a segunda fase do projeto, denominada planejamento operacional. Essa fase ocorreu entre os meses de fevereiro e dezembro de 2012. Durante essa fase, as principais definições referiram-se à estruturação de funções e constituição da equipe do projeto. Nessa fase, também foi realizado o planejamento do processo de incubação de empreendimentos solidários.

A primeira atividade realizada foi à definição dos papéis e responsabilidades dos parceiros do projeto. A clarificação dos papéis ocorreu em reuniões entre representantes da PMSBC, da UMESP e OSCs.

Foram definidas as seguintes responsabilidades de cada parceiro:

*Prefeitura de São Bernardo do Campo:* Aprovar políticas públicas que viabilizassem a incubadora (que também é uma política pública) e possibilitassem geração de trabalho e renda para população de baixo poder aquisitivo de São Bernardo do Campo. Selecionar empreendimentos para serem incubados. Acompanhar e participar no processo de formação e assessoria aos empreendimentos. Articular inserção dos empreendimentos incubados em redes para comercialização de seus produtos e serviços.

*Universidade Metodista de São Paulo:* Formar os empreendedores, contribuindo na construção de conhecimentos e desenvolvimento de competências para gerir seus empreendimentos de economia solidária. Assessorar na gestão dos empreendimentos, acompanhando seu desempenho, orientando melhorias, disponibilizando tecnologias de gestão. Produzir conhecimento científico sobre os aspectos trabalhados no desenvolvimento do projeto, por meio do desenvolvimento de livros, artigos científicos, seminários, cadernos de metodologia.

*Instituto Metodista Granbery:* Viabilizar o fluxo financeiro do projeto entre FINEP e os outros parceiros envolvidos na coordenação do projeto.

*FINEP:* Patrocinar financeiramente o projeto. Acompanhar o atingimento das metas do projeto. Verificar a correta utilização das verbas destinadas ao projeto.

*CNPq:* Disponibilizar bolsas para professores e alunos participantes do projeto.

*OSCs:* Atuar como elo entre Universidade e Prefeitura em atividades de implementação do projeto. Contribuir com seu conhecimento prático na implantação da incubadora e no planejamento do projeto.

Ainda nessa fase, foram definidos os processos de trabalho do projeto. Para tanto, foi desenvolvida uma análise detalhada dos termos do documento que registrou a parceria entre PMSBC, UMESP e FINEP. Analisaram-se, principalmente, o plano de trabalho e as metas e atividades formalmente definidas. A partir dessa análise, chegou-se a três dimensões de operacionalização do projeto: a dimensão técnica, a dimensão de apoio e a dimensão política.

A *dimensão técnica* compôs-se de todas as atividades técnicas do projeto: a elaboração do projeto pedagógico do ciclo de formação dos incubados; o desenvolvimento de técnicas e recursos pedagógicos; a elaboração de cartilhas didáticas; a realização de um diagnóstico para conhecer o perfil dos empreendimentos e dos empreendedores; o treinamento dos incubados; a assessoria aos empreendimentos; o sistema de avaliação do processo de incubação; a geração de artigos científicos; a construção de caderno de metodologia; a organização de um livro; a construção de uma biblioteca com mil e quinhentos títulos, e o planejamento e realização de quatro seminários abertos sobre o projeto.....

A *dimensão de apoio* referiu-se às atividades de gestão administrativa e financeira do projeto; atividades de criação de uma identidade visual e de formas de divulgação do projeto e suas atividades tanto para o público interno como para o externo; o desenvolvimento de sistema digital para guarda de documentação do projeto, de um site da incubadora e de um sistema de gestão para cada empreendimento.

A *dimensão política* abrangeu as atividades de contato com os órgãos da Prefeitura e inserção dos incubados em redes de comercialização da região do Grande ABC.

Com base nessas dimensões, foram criadas várias frentes de trabalho, denominadas núcleos de trabalho, ao todo, constituíram-se dez núcleos, apresentados a seguir.

*Vinculados à dimensão técnica do projeto:* Núcleo de Coordenação Técnica do Projeto; Núcleo Técnico; Núcleo de Gestão do Conhecimento; Núcleo de Avaliação da Eficiência e Eficácia do projeto; Núcleo Operacional de Formação e Assessoria; Núcleo de Criação de Material Didático.

*Vinculados à dimensão de gestão administrativo financeira:* Núcleo de gestão administrativo e financeira; Núcleo de comunicação e divulgação; Núcleo de gestão de infraestrutura tecnológica.

*Vinculado à dimensão política:* Núcleo de relações externas.

Após a definição dos núcleos de trabalho, foram convidados os professores que participariam da implementação do projeto.

A equipe de professores era multidisciplinar, sendo composta por quatorze professores que eram originários de diferentes faculdades. Todos os professores passaram a ser bolsista do CNPq na categoria denominada “Pesquisador”. Foram selecionados dezessete alunos, também como bolsistas do CNPq, originários das faculdades acima referenciadas.

Ao longo dos primeiros seis meses de planejamento, alguns núcleos puderam definir diretrizes, processos e recursos para atuação efetiva no processo de incubação. Dessa forma, o Núcleo Técnico desenvolveu uma proposta das fases do processo de incubação e uma metodologia de diagnóstico e incubação. O Núcleo Administrativo Financeiro elaborou políticas e fluxos necessários para administrar e gerir financeiramente o projeto. O Núcleo de comunicação e divulgação definiu as identidades visuais do projeto.

Nesse período foram disponibilizados dois espaços físicos para realização das atividades do projeto, sendo um deles na Universidade Metodista, no qual ficaram centralizadas as atividades de administração e gestão financeira, bem como as atividades de elaboração de procedimentos e recursos para divulgação das atividades do projeto. O outro espaço localizou-se no prédio do departamento conhecido como Central de Trabalho e Renda da Prefeitura de São Bernardo do Campo. Nessa Central foi destinada uma sala para atividades do projeto como recepção e triagem de candidatos ao processo de incubação, realização de reuniões com grupos incubados sem espaço próprio e reuniões da equipe técnica.

A partir de agosto de 2012, técnicos da Prefeitura e membros de OSC, participantes do projeto, iniciaram a realização de palestras de divulgação e sensibilização para grupos de pessoas em escolas, associações de bairros, sempre em regiões periféricas, com o objetivo de estimular a participação no processo de incubação. As vagas foram divulgadas por meio de edital público que foi fixado na Central de Trabalho e Renda e em outros locais públicos do município..

Por volta de outubro de 2012, os primeiros empreendimentos que seriam acompanhados pelo processo de incubação ainda não haviam sido selecionados. Vários acontecimentos concorreram para que esse atraso ocorresse. É possível citar aqui o fato de que a Prefeitura não concordava com os critérios de seleção de

empreendimentos para serem incubados. Tais critérios foram definidos pela Coordenação Técnica do projeto. Os gestores representantes da Prefeitura, ao longo de várias reuniões, não aprovaram as propostas de empreendimentos a serem incubados.

Outro problema que dificultou o início do processo de incubação, foi a agenda do Secretário de Desenvolvimento Econômico que também deveria aprovar a proposta dos primeiros empreendimentos selecionados para incubação e que, em dois meses consecutivos, suspendeu a reunião marcada com o Comitê Gestor para discutir esse assunto e aprovar o início do processo de incubação.

O atraso na data de início da incubação gerou uma crise na equipe do projeto que resultou em uma mudança na estruturação dos processos de trabalho e na composição dos núcleos. Essa mudança foi liderada por membro de OSC que representava a Prefeitura no projeto.

A partir de novembro de 2012, o Núcleo de Relações Externas foi extinto e suas atividades acumuladas pela Coordenação Técnica, da mesma forma, o Núcleo de avaliação. O Núcleo Operacional de Formação e Assessoria fundiu-se com o Núcleo de Criação de Material Didático. Além das mudanças na estrutura de funções do projeto, foi criada mais uma área de ação denominada frente de trabalho. Ao todo foram constituídas três frentes de trabalho, lideradas por especialistas participantes do projeto como Técnicos de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial, com bolsa do CNPq. A equipe compôs-se por três técnicos, sendo um deles indicado pela Prefeitura (membro de OSC) e dois indicados pela universidade (um membro de OSC e um professor da UMESP). Esses técnicos ficaram responsáveis pelo acompanhamento dos empreendimentos, sendo um elo entre o empreendimento e o projeto de implantação da incubadora. Assim, os empreendimentos foram organizados por ramo de atividade e um técnico foi designado para acompanhar os empreendimentos de cada ramo. Nesse sentido, os empreendimentos considerados do ramo industrial como uma oficina de costura e uma empresa metalúrgica, em processo falimentar, que foi assumida pelos ex-empregados ficaram sob a responsabilidade de um técnico. Os empreendimentos da denominada economia criativa como associação de artesão e associação de artistas de rua foram acompanhados por outro técnico. Finalmente, os empreendimentos de reciclagem de resíduos sólidos vincularam-se a um terceiro técnico. Até esse momento, havia um consenso na equipe do projeto de que os Técnicos fariam o processo de diagnóstico em cada empreendimento sob sua responsabilidade para compreender necessidades específicas de preparação, treinamento, apoio jurídico, entre outros fatores. Foi definido que os professores participariam como observadores para, em momento posterior ao diagnóstico, atuarem em atividades de preparação e assessoria nos empreendimentos.

Em fevereiro de 2013, iniciou-se a terceira fase denominada de implementação do projeto, cujo início era previsto para outubro de 2012. Nessa fase, o Coordenador Técnico desligou-se do projeto. Foi promovida a essa posição uma das técnicas do projeto, também representante da Prefeitura. Essa pessoa é oriunda do movimento da economia solidária, da mesma forma que o coordenador anterior. Logo após essa mudança, foi divulgado edital para selecionar uma consultoria para planejar e operacionalizar o processo de formação dos empreendedores incubados que, inicialmente, seria planejado e operacionalizado pelos professores envolvidos. Essa decisão do comitê gestor gerou nova crise na equipe e, após várias reuniões entre pesquisadores e técnicos, foi definido que os conteúdos dos cursos e treinamentos aplicados pela consultoria tomariam como base as cartilhas pedagógicas elaboradas pela equipe de professores,



relacionadas à gestão do empreendimento, gestão financeira, aspectos legais, relações interpessoais, dimensão mercadológica, gestão da fabricação, entre outros temas.

### **Terceira fase – implementação do projeto**

A fase de implementação do projeto iniciou-se com o processo de diagnóstico da situação socioeconômica dos empreendimentos. Ao longo de três meses, entre fevereiro e abril de 2013, foi realizado o diagnóstico de todos os empreendimentos incubados. A partir das necessidades detectadas em cada empreendimento, o técnico responsável iniciou um processo de acompanhamento específico com os grupos que acompanhava, sem que houvesse uma diretriz ou pontos de partida definidos na equipe técnica. Entre maio e setembro de 2013 as ações de acompanhamento ocorreram dessa forma. Alguns professores participaram na fase do diagnóstico e nas primeiras ações de acompanhamento, mas com pouco ou nenhum poder de decisão sobre atividades e encaminhamentos a serem implementadas nos empreendimentos, essas decisões ficavam centralizadas nos técnicos. Em setembro de 2013, foi contratada a consultoria para planejar e ministrar as oficinas de formação para os empreendedores e criar um plano de viabilidade para os empreendimentos.