

O Processo de Aprendizagem Organizacional em uma Incubadora Social: um Estudo de Caso

Jaqueline Berdian de Oliveira¹

Resumo

O presente trabalho objetivou identificar os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó) aos empreendimentos solidários, investigando os níveis de institucionalização de regras e rotinas organizacionais. Trata-se de pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Como técnica de coleta de dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas. Foram identificadas aprendizagens nos níveis individual, grupal e organizacional e institucionalização de algumas regras e rotinas decorrentes das relações sociais que se desenvolveram na incubadora. Observou-se a importância da incubadora social na inserção de grupos sociais excluídos na economia formal, com ênfase nos princípios da economia solidária, tendo como base a cooperação, a autogestão, a emancipação, a autossustentação, o desenvolvimento humano e responsabilidade social.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Economia Solidária; Incubadora Social; Programa de capacitação.

Abstract

The present work aimed to identify the knowledge transmitted in the training programs offered by the Technological Incubator of Popular Cooperatives (ITCP) of the Regional Community University of Chapecó (Unochapecó) to solidarity enterprises, investigating the levels of institutionalization of organizational rules and routines. This is descriptive research, of the case study type, with a qualitative approach to the data. As a data collection technique, semi-structured interviews were carried out, analyzed using the content analysis method. Learning was identified at the individual, group and organizational levels and the institutionalization of some rules and routines arising from the social relationships that developed in the incubator. The importance of the social incubator in the insertion of excluded social groups into the formal economy was observed, with an emphasis on the principles of the solidarity economy, based on cooperation, self-management, emancipation, self-sustainability, human development and social responsibility.

Keywords: Organizational Learning; Solidarity Economy; Social Incubator; Training Program.

Recebido em: 31/10/2023

Aceito em: 27/11/2023

Publicado em: 29/11/2023

¹ Administradora, Universidade Regional Integrada Campos de Erechim (URI). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração UPF; Brasil; Servidora Técnica Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Erechim. Brasil; E-mail: jaqueoli07@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-3270-5631>; <http://lattes.cnpq.br/1168730258318779>

1 Introdução

Os estudos organizacionais têm procurado compreender como os indivíduos aprendem dentro das organizações. O desafio em oferecer respostas rápidas às questões cada vez mais complexas no meio organizacional está a exigir novas formas de organização e processos de trabalho inovadores que, por sua vez, necessitam da participação efetiva das pessoas. O conhecimento tem se tornado um valioso diferencial das organizações e é fruto das interações que ocorrem no ambiente e se desenvolve por meio de processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002).

As organizações são mais do que um agrupamento de pessoas. As relações entre os membros da organização estruturam-se, e parte do conhecimento dos indivíduos e as visões compartilhadas de grupos tornam-se institucionalizadas a partir da incorporação dos conhecimentos em ações, como rotinas, regras e procedimentos (CROSSAN, LANE, WHITE, 1999).

No acompanhamento das exposições que sinalizam a passagem da aprendizagem do plano individual para o organizacional fica clara a caracterização de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que conhecimentos, atitudes, visões e práticas transcendem de cada indivíduo em particular e passam a ser compartilhados pelo coletivo. Este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que tornam explícitas novas formas de agir na organização. Neste sentido, o desafio das organizações está pautado na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

O presente trabalho pretende verificar se os conhecimentos transmitidos nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendimentos solidários são institucionalizados, detectando se o conhecimento recebido pelos empreendimentos nas atividades desenvolvidas pela incubadora reflete-se em mudança, institucionalização de conhecimento transformando-o em regras e rotinas nestas organizações.

Importante destacar que a aprendizagem organizacional é um processo coletivo que reúne, por meio de interações sociais, uma infinidade de ciclos de aprendizagem individual e em grupo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Em outras palavras, se constitui em processo social permanente, complexo e dinâmico e consiste na aquisição, interpretação, manutenção e transferência de informação e conhecimento.

Por esta perspectiva teórica, conhecimentos tácitos, atitudes, visões e práticas transcendem a aprendizagem no nível individual ao serem socializados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que se manifestam em novas formas de agir da organização. Para explicar esta estrutura dinâmica, Crossan, Lane e White (1999) propuseram um modelo teórico que concebe a aprendizagem organizacional em três níveis de análise (individual, grupal e organizacional) demonstrando seus processos (intuição, interpretação, integração, institucionalização) que explicam como a aprendizagem organizacional ocorre.

Este modelo seminal elaborado por Crossan et al. (1999), também conhecido como 4Is propicia a compreensão da aprendizagem organizacional por meio de processos de socialização de maneira mais ampla. O modelo começa a partir do processo individual da intuição, atrelada ao subconsciente não-verbal, ideias, experiências e pensamentos no nível individual. Este é um atributo exclusivamente humano que as organizações não possuem, organizações não intuem, da mesma forma que as organizações não interpretam. Interpretar tem a ver com refinar e desenvolver *insights* intuitivos. Esse processo abrange os níveis individual e de grupo, mas não se estende ao nível organizacional. A linguagem desempenha um papel fundamental na interpretação, pois permite que os indivíduos nomeiem e comecem a explicar o que antes era simplesmente sentimentos, palpites ou sensações. Quando as ações ocorrem em conjunto com outros membros de um grupo de trabalho, o processo de interpretação combina-se naturalmente com o processo de integração. Na integração as ideias, experiências e pensamentos se fundem em algo que todos no grupo compreendem e concordam.

Finalmente, esses pensamentos concentrados são institucionalizados em um nível organizacional, utilizando-os para se desenvolver e implementar rotinas formais e procedimentos. As tarefas são definidas, as ações especificadas e os mecanismos organizacionais são implementados para garantir que certas ações ocorram. Institucionalizar é o processo de incorporação da aprendizagem que ocorreu por indivíduos e grupos na organização, e inclui sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

Assim, o modelo de Crossan et al. (1999) estabelece as bases para a compreensão de processos de socialização multinível que sustentam a aprendizagem organizacional. Este conceito de aprendizagem organizacional é aplicado a diferentes campos de estudo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Com base neste modelo, em 2005, Dutta e Crossan apresentaram um estudo propondo uma aproximação entre os campos de pesquisa relacionados ao empreendedorismo e à aprendizagem organizacional.

A partir da proposta de Dutta e Crossan (2005), outros autores embasaram seus estudos no modelo dos 4Is de Crossan et al. (1999) aplicando-o ao empreendedorismo. Tiscoski (2016) empregou o referido modelo 4Is para a investigação do processo de aprendizagem organizacional em uma incubadora social, concluindo que o programa de capacitação oferecido por uma incubadora analisada foi insuficiente por si só para consolidar a aprendizagem organizacional, indicando a necessidade de explorar os fatores influenciadores da aprendizagem em empreendimentos sociais incubados.

Este estudo destacará o processo da institucionalização, pois para que o empreendimento (organização) torne o conhecimento processado no processo de integração institucionalizado, em algo pertencente à organização, independentemente de seu quadro funcional, é necessário que as rotinas anteriormente criadas gerem resultados concretos e sejam formalizadas pela organização.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo identificar os tipos de conhecimentos (tácito, explícito) transmitidos nos programas de capacitação oferecidos por uma incubadora social aos empreendedores da economia solidária, investigando o processo de institucionalização. Especificamente foram investigadas: (i) os conteúdos teóricos e as práticas desenvolvidas no referido programa; (ii) a internalização dos conteúdos por parte dos empreendedores; e, (iii) processo de transformação em regras e rotinas.

As competências desenvolvidas em programas de capacitação são insumos para a aprendizagem de indivíduos que a realizam (STEIL, 2006). As incubadoras sociais produzem programas de capacitações para desenvolver e aperfeiçoar essas competências e aumentar o estoque de conhecimento dos empreendimentos incubados. O desafio dos empreendimentos solidários está pautado na criação de processos de comunicação e espaços apropriados à troca de conhecimentos tácitos (experiências, significados, crenças e valores individuais) com vistas a auxiliar na construção de modelos compartilhados (conhecimentos explícitos) com vistas a geração de inovação social.

Para se atingir o intento do estudo proposto torna-se necessário compreender se os integrantes dos empreendimentos solidários que participam das oficinas e cursos de capacitação oferecidos pela incubadora aprendem os conteúdos ministrados. Do mesmo modo é importante entender se existe a ocorrência de aprendizagem em nível grupal dos integrantes do empreendimento, através do conhecimento repassado a eles pelos participantes dos programas de capacitação.

Antes do aprofundamento na questão objeto do estudo resta esclarecer a motivação para se estudar e investigar a aprendizagem organizacional de empreendimentos solidários que tem nas incubadoras sociais seus alicerces técnicos e de assessoramento.

A economia solidária é um processo contínuo de aprendizado de como praticar a ajuda mútua, a solidariedade e a igualdade de direitos no âmbito dos empreendimentos e ao mesmo tempo fazer com que estes sejam capazes de melhorar a qualidade de seus produtos, as condições de trabalho, o nível de ganho dos sócios, a inclusão social, a cidadania e a preservação e recuperação dos recursos naturais colocados à sua disposição.

Em uma sociedade aplicada na conquista de avanços tecnológicos, crescimento econômico e acumulação de riquezas questionamentos acerca da falta de equilíbrio entre crescimento e distribuição de renda são polêmicos e constantes. Os empreendimentos organizados numa perspectiva da economia solidária configuram-se em práticas alternativas. O resgate de experiências e da organização do trabalho e da produção em outros moldes que não sejam a propriedade privada dos meios de produção, a extração da mais valia e a alienação do trabalho, mas que visa o equilíbrio entre os fatores sociais, políticos e culturais com o econômico (França, 2008) transforma-se em ferramenta de integração social e emancipação do ser humano.

Neste sentido, os resultados deste estudo serão apresentados a seguir, em quatro partes. A primeira parte apresenta a fundamentação teórica sobre aprendizagem organizacional e processo de aprendizagem organizacional, empreendimentos solidários, e incubadoras sociais. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo empírico. A terceira traz a apresentação e análise dos resultados e, na sequência, as considerações finais do estudo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Aprendizagem Organizacional

Desde as contribuições que surgiram nas décadas de 60 e 70 através dos trabalhos de Cyert e March (1963), Cangelosi e Dill (1965) e Argyris e Schön(1978), o tema aprendizagem organizacional vem ganhando espaço e cada vez mais importância no meio acadêmico (DODGSON, 1993; CHIVA; ALEGRE, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2011; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; TANDON; NAIR, 2020). A constatação de Crossan, Maurer e White (2011) indica o desafio de se desenvolver uma teoria de aprendizagem organizacional amplamente aceita.

A aprendizagem organizacional é um tópico essencialmente interdisciplinar (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; TANDON; NAIR, 2020). Essa interdisciplinaridade se traduz em multiplicidade de interpretações e possibilidades para se construir a abordagem em questão e, se de um lado, pode indicar que a realidade não é única, do outro, gera incertezas especialmente quando se converge para a visão positivista que tende a produzir respostas únicas.

A tipologia proposta por Shrivastava (1983) permite identificar diferentes ênfases sobre o que seria o conteúdo aprendido pelas organizações. Para ela a aprendizagem organizacional refere-se ao processo pelo qual o conhecimento é desenvolvido e partilhado, o qual pode ser investigado a partir de uma das quatro perspectivas teóricas, as quais seriam mais complementares do que excludentes (SHRIVATAVA, 1983).

A primeira perspectiva, com ênfase no processo adaptativo, destaca que a aprendizagem organizacional resulta de um processo cumulativo de experiências e de ajustes contínuos, cujos êxitos alcançados vão permitindo o estabelecimento de regras e procedimentos valiosos para a organização. A aprendizagem seria a capacidade de a organização melhorar o seu desempenho, respondendo apropriadamente às contingências ambientais a que está submetida.

A segunda perspectiva – ênfase nos processos de compartilhamento – focaliza as cognições que fornecem as bases para as ações e interações entre os membros organizacionais. Neste caso incluem-se, claramente, as ideias de Argyris e Schön (1978) quando tomam a organização como um artefato sustentado pelos mapas cognitivos dos seus membros. Assim, aprendizagem organizacional implica modificação dos mapas cognitivos dos indivíduos.

A terceira perspectiva – ênfase nos processos de institucionalização – destaca que os produtos do processo são mudanças de comportamento e que tais mudanças podem ser resultado de elementos condicionantes como habilidade gerencial, métodos de produção, ferramentas, e outros que melhoram o desempenho organizacional. Finalmente, a quarta perspectiva apoia-se claramente na ideia de organização como um sistema processador de informações para ressaltar que o produto da aprendizagem organizacional seriam as mudanças na sua base de conhecimento, tanto de nível quanto de qualidade, permitindo o aprimoramento do seu desempenho.

Quadro 1: Tipologia Shrivastava

Perspectiva	Produto da Aprendizagem
Adaptativa	Regras e padrões de procedimento úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho na organização
Compartilhamento de pressupostos	Cognições e teorias acerca do fenômeno organizacional para ser usado no dia-a-dia da organização
Institucionalização da experiência	Comportamentos e práticas institucionalizados que guiam a socialização dos membros da organização
Desenvolvimento de base de conhecimento	Conhecimentos e informações que se tornam acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização

Fonte: Shrivastava (1983)

Em pesquisa sobre os diferentes focos de estudo em aprendizagem organizacional, Antonello (2010) identificou sete temas em comum nas definições de aprendizagem organizacional: ação (apropriar e disseminar o conhecimento; experienciar, vivenciar, compartilhar), cultura (construção de significados, dar sentido às experiências), criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização), grupo (interação e coletivo), mudança (transformação atitude), processo (noção de “espiral”), situação de contexto e cultura (a aprendizagem organizacional ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura).

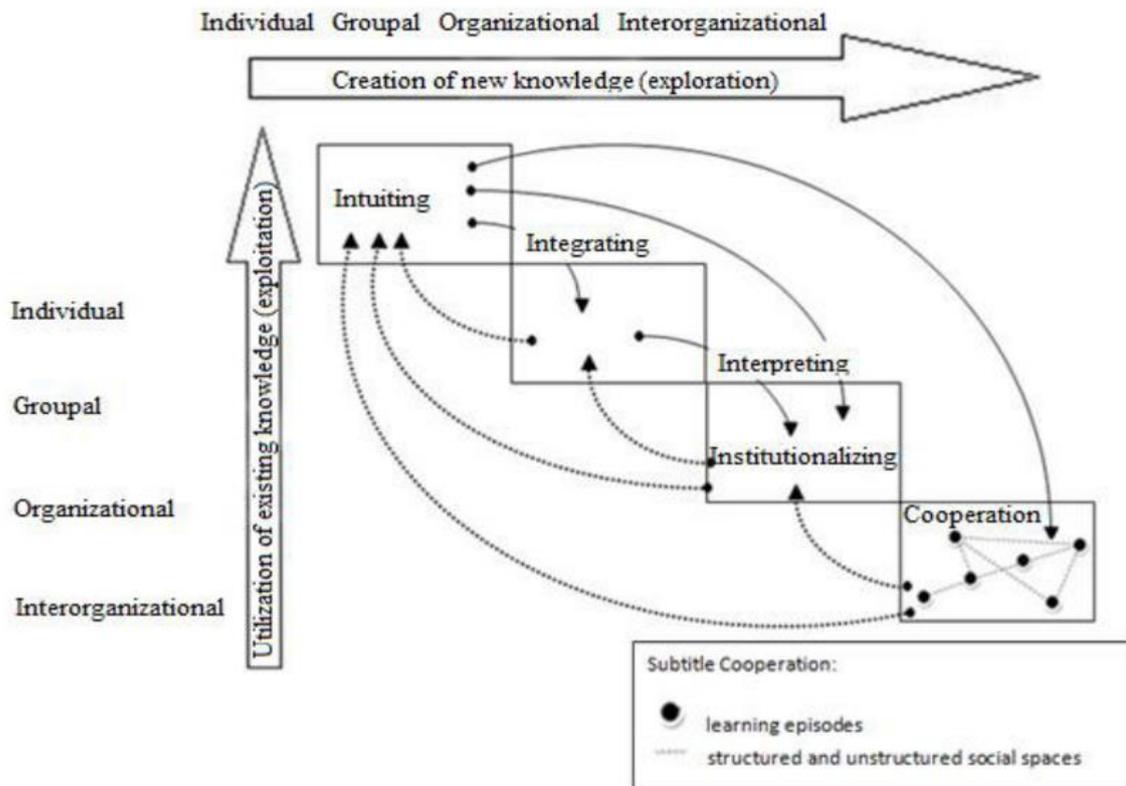
O estudo da aprendizagem organizacional se torna uma ferramenta na gestão como resposta para as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional de maneira rápida e contínua, na medida em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender de maneira sucessiva, a partir das suas experiências e traduzindo esses conhecimentos em práticas que possam contribuir para um melhor desempenho, auxiliando na aquisição de vantagem competitiva (ANDRADE *et al.*, 2021).

Já o tema aprendizagem organizacional para fins de estudos organizacionais é uma perspectiva que busca explicar o modo pelo qual as organizações aprendem e aplicam os conhecimentos no nível de análise do indivíduo, grupal ou organizacional (LEVINE; ARGOTE, 2020).

2.1.1 Processo de Aprendizagem Organizacional

Crossan, Lane e White (1999) propuseram um modelo de análise da aprendizagem organizacional que contempla os níveis de análise individual, grupal e organizacional. Ademais, identificaram como esses níveis de aprendizagem se conectam por meio de quatro processos que ajudam a explicar como a aprendizagem desenvolve: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4 Is), como representado na Figura 1.

Figura 1: Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico



Fonte: Adapted from Crossan, Lane, White (1999).

A intuição é o processo consciente de reconhecimento de padrões ou possibilidades a partir da experiência pessoal. Portanto, ocorre exclusivamente em nível individual. A interpretação é o processo de verbalização de intuições mentais do indivíduo. As pessoas desenvolvem linguagem e, muitas vezes, metáforas, para poder explicar as intuições para os outros. A integração é o processo de desenvolvimento compartilhado de sentido entre indivíduos para ação coletiva coordenada. Trata-se do processo que conecta o grupo ao nível organizacional. O diálogo se mostra vital nesse processo. Por sua vez, a institucionalização é o processo de incorporação da aprendizagem do indivíduo ou do grupo na organização. Isso ocorre geralmente por meio de normas, manuais, rotinas ou estruturas adotadas no nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Neste sentido, a intuição e a interpretação ocorrem no nível individual; interpretação e integração no nível dos grupos; e integração e institucionalização acontecem no nível organizacional. No fluxo inverso – da organização para o indivíduo – ocorre o *feedback*, que se

refere aos resultados e às mudanças necessárias no comportamento dos grupos e dos indivíduos no processo de aprendizagem.

A dinâmica *feed forward* representa a integração de novos aprendizados (*exploration*), fazendo com que novas práticas, ideias e procedimentos fluam dos indivíduos para grupos, e então para a organização (CROSSAN et al., 1999). Já a dinâmica *feedback* refere-se à internalização do conhecimento já institucionalizado às práticas de trabalho individuais e coletivas (*exploitation*).

Ainda, segundo Crossan et al., 1999, leva tempo para transferir a aprendizagem de indivíduos para grupos e de grupos para a organização. À medida que o ambiente muda, o aprendizado que foi institucionalizado pode não mais se encaixar no contexto; pode haver uma lacuna entre o que a organização precisa fazer e o que aprendeu a fazer. Dado que o ambiente está em constante mudança, o desafio para as organizações é gerenciar a tensão entre o aprendizado institucionalizado embutido do passado (*exploitation*), que permite explorar a aprendizagem, e o novo aprendizado (*exploration*) que deve ser permitido se alimentar através dos processos de intuição, interpretação e integração.

Apesar do nível interorganizacional não fazer parte da teoria dos 4Is a aprendizagem organizacional avançou. Segundo Mozzato e Bitencourt (2014) o foco dos estudos da aprendizagem organizacional foi avançando do nível organizacional para os níveis multi e interorganizacional. A dimensão intraorganizacional serve como base para a compreensão da dimensão interorganizacional, ao considerar o foco de análise na intersecção organização-ambiente (MOZZATO; BITENCOURT, 2014).

Alinhando os estudos de Crossan, Lane e White (1999) aos de Levitt e March (1988), é possível afirmar que as organizações são marcadas pelo aprendizado codificado por inferências históricas transformadas em rotinas, as quais orientam o comportamento dos seus membros. Para Levitt e March (1988), a transferência de conhecimentos do nível de aprendizagem individual para o organizacional ocorre quando rotinas organizacionais são modificadas, criadas ou alteradas. Contudo, em empreendimentos da economia solidária incubados talvez a lógica não seja verdadeira, razão pela qual se lançam os seguintes pressupostos teóricos:

P1: Os programas de capacitação oferecidos pelas incubadoras sociais contribuem para que o conhecimento técnico seja internalizado pelos seus membros e, pelas mudanças realizadas nos processos, são institucionalizados.

P2: Os empreendimentos solidários que operam em incubadoras sociais estão num espaço social que facilita a troca de conhecimentos tácitos entre seus membros, contribuindo para produzirem inovação social.

2.2 Empreendimentos da Economia Solidária

A economia solidária é um conceito usado em diversos países, com interpretações variadas que giram em redor da ideia de solidariedade. A solidariedade que caracteriza essas experiências remete-se “à cooperação na atividade produtiva, à disponibilização para uso em comum dos meios de produção e à autogestão exercida na condução dos empreendimentos” (GAIGER, 2013, p. 317).

Segundo Gaiger (2013), nos países periféricos, habitualmente subsistiram práticas econômicas escoradas em laços de reciprocidade, nas quais a produção material subordina-se a necessidades coletivas e guarda um sentido primordialmente social. A partir da economia popular, especialmente, essas práticas ganharam forma de experiências genuínas na América Latina, como alternativas para trabalhadores rurais e urbanos, indígenas e imigrantes que valorizaram as práticas nativas de ajuda mútua e fizeram seu sentimento comunitário prevalecer contra a desordem introduzida pelo capital. Desde então, mesmo sob formas mitigadas, a cooperação permaneceu um elemento estruturante da vida econômica de parcelas expressivas da população (GAIGER, 2013).

A economia solidária compreende um conjunto de iniciativas econômicas autogestionárias que visam a garantia de trabalho e renda aos seus associados sendo pautada nos empreendimentos de economia solidária cujos princípios básicos são: i) associação voluntária entre trabalhadores engajados em questões de interesse comum; ii) posse coletiva dos meios de produção; iii) gestão democrática do empreendimento; e iv) repartição da receita líquida entre os associados (SINGER, 2001).

Nesta perspectiva, Singer (2002) declara que a economia solidária é uma alternativa que a sociedade civil tem de se organizar, estabelecer processos emancipatórios e gerar renda por meio de uma alternativa de trabalho diferenciado (SINGER, 2002). O pensamento de Gadotti (2009, p. 13) corrobora o de Singer (2002) ao reconhecer a economia solidária como um processo contínuo de aprendizado da ajuda mútua, solidariedade e igualdade de direitos no âmbito dos empreendimentos e ao mesmo tempo fazer com que estes sejam capazes de melhorar a qualidade de seus produtos, as condições de trabalho, o nível de ganho dos sócios, a preservação e recuperação dos recursos naturais colocados à sua disposição.

Novas formas de organizações, que no âmbito da economia solidária, correspondem a organizações sob a roupagem de bancos comunitários, clubes de troca, cantinas populares, associações de produtores, cooperativas e empresas autogestionárias, entre outros tipos de organização popular, urbana e rural, os quais se estruturam de maneira distante das organizações convencionais (GAIGER, 2013).

Para Gaiger (2013), eles possuem a peculiaridade de desenvolverem tanto o sentido empresarial, em busca de resultados positivos por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais, quanto o sentido solidário, através da cooperação entre os associados e a utilização coletiva dos recursos disponíveis em benefício de todo o grupo. A economia solidária representa o desenvolvimento de uma alternativa econômica e social pressupondo uma nova forma de troca em que se busque, antes de tudo, resgatar a dimensão humana nas relações econômicas e sociais. Seguindo neste mesmo sentido, as incubadoras sociais apresentam-se como agentes fundamentais no assessoramento de empreendimentos econômicos solidários, contribuindo para a formação de empreendimentos que representem trabalho, renda e, conseqüente, inserção de sujeitos marginalizados economicamente no sistema formal de economia (BRASIL, 2013).

2.3 Incubadoras Sociais

O conceito de incubação de negócios está ainda em formação e tem gerado interesse em estudos acadêmicos; entretanto as áreas de pesquisa relacionadas a incubadoras de negócios estão ainda em fase inicial (CHANDRA; FEALEY, 2009).

A incubação procura vincular talento, tecnologia, conhecimento e capital para alavancar novos empreendimentos e acelerar a inovação e comercialização de tecnologia. As incubadoras são instrumentos para negócios emergentes, conforme Miziara e Carvalho (2016), sendo que a principal finalidade de um programa de incubação é produzir graduados bem-sucedidos, ou seja, negócios viáveis financeiramente e autossustentáveis quando eles deixam a incubadora. Neste sentido, as incubadoras despontam com a missão de: “[...] gerar inovações, oportunidades de negócios, de reduzir o alto índice de mortalidade das empresas, de fortalecer o desenvolvimento local e de gerar trabalho e renda” (MCINTYRE, BORGONSI, FORTIN, 2004, p.52).

Segundo Etzkowitz (2008), as incubadoras sociais orientaram-se para a resolução de problemas sociais ao nível da alta tecnologia e da pressão exercida pelas questões do desenvolvimento e pobreza. Tendo como objetivo essencial ensinar um grupo de pessoas a agir

como uma organização, como uma extensão da missão educativa clássica da universidade bem como uma expressão do seu novo papel de desenvolvimento social e econômico.

A incubadora social tem o papel de ajudar na criação e desenvolvimento de empreendimentos da área social cuja atividade principal oferece soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado para se sustentar (ANPROTEC, 2012). As incubadoras sociais normalmente se desdobram em duas grandes áreas de sua produção, que são tecnologias sociais e inovações sociais. Nem toda tecnologia social é necessariamente uma inovação social, mas boa parte das inovações sociais pode ser considerada tecnologias sociais. Estes são dois conceitos que estão intimamente interligados (ANPROTEC, 2012).

Bignetti (2011) afirma que a inovação social e tecnologia social tem se tornado temas atuais de investigação acadêmica a partir do estudo sistemático de práticas sociais focadas no desenvolvimento de ideias inovadoras e transformação das formas existentes de pensar e agir que gerem alternativas de desenvolvimento social e busca de soluções para superar problemas atuais.

Para o Centro de Pesquisas em Inovação Social, a inovação social é um processo iniciado por atores no sentido de responder a uma aspiração social, atender a uma necessidade, oferecer uma solução ou beneficiar-se de uma oportunidade para mudar as relações sociais, transformando um cenário ou propondo novas orientações culturais para a melhoria da qualidade e das condições de vida de uma comunidade. Nessa perspectiva, explica Bignetti (2011, p. 4): “a inovação social é [...] o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.

Por “tecnologias sociais”, entende-se “[...] o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2007, p. 29). As tecnologias sociais, segundo Bava (2004, p. 106), podem ser concebidas, avaliadas e valorizadas tanto “[...] pela sua dimensão de processos de construção de novos paradigmas e novos atores sociais, de fortalecimento da democracia e da cidadania, quanto pelos resultados que proporcionam em termos de melhoria da qualidade de vida”.

As universidades brasileiras se incluem nas iniciativas de incubação por meio das incubadoras de cooperativas, denominadas incubadoras universitárias de cooperativas na economia solidária ou incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs).

As ITCPs surgem no Brasil com a perspectiva de desenvolver ações que permitam aos setores populares retomar suas condições econômicas de sobrevivência e o seu direito à cidadania. O conhecimento adquirido no processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários realizado pelas incubadoras universitárias no campo da economia solidária, implica um conjunto complexo de atividades de caráter técnico e social orientado por objetivos, o que faz desta prática uma atividade conscientemente buscada e orientada a um fim. Esta importância também é destacada por Verardo (2005), quando apresenta que as incubadoras nas universidades são “embriões da transformação”.

Pressupõe-se então, que as incubadoras universitárias, dentre elas a da Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó), são espaços para a experimentação da ciência e da tecnologia compromissadas com a transformação das condições socioeconômicas e políticas da exclusão. É na incubadora que ocorrerá o processo de interação da universidade com a sociedade, com os atores sociais e com o compromisso de envolver na crítica e na proposição de estruturas de relações sociais alternativas.

3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho de abordagem qualitativa dos dados utilizou-se da entrevista semiestruturada como coleta de dados, orientada por roteiro de questões abertas e fechadas para participante ou grupo integrante de empreendimentos solidários que receberam assessoramento da ITCP/Unochapecó.

Além das entrevistas, a coleta de dados também foi realizada através de pesquisa documental, bibliográfica, materiais visuais e observação. A primeira parte da coleta de dados consistiu em caracterizar a incubadora social e seus projetos através de análise documental dos relatórios anuais disponibilizados pela mesma. A pesquisa documental foi realizada através dos relatórios institucionais dos anos de 2017, 2018 e 2019 da incubadora.

4 Apresentação e Análise dos Dados

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares Unochapecó (ITCP/Unochapecó) foi selecionada entre as diferentes incubadoras sociais cadastradas no Programa Nacional de Incubadoras (PRONINC) por não apresentar, ainda, estudos relacionados ao processo de aprendizagem nos empreendimentos solidários incubados. A ITCP/Unochapecó está localizada em Chapecó, no Estado de Santa Catarina.

A ITCP Unochapecó é uma incubadora integrada à Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares desde o ano de 2003, criada como programa

permanente de extensão universitária. Sua atuação na promoção e desenvolvimento do empreendedorismo social visa a sustentabilidade econômica, social e ambiental de grupos de produção em situação de vulnerabilidade social. Para tanto dispõe de uma equipe técnica constituída por professores, técnicos de extensão e acadêmicos (bolsistas e estagiários). O projeto está firmado sob os princípios da economia solidária, os quais são: a cooperação, a autogestão, a educação popular e o cooperativismo e/ou associativismo popular.

O processo de incubação de um empreendimento da economia solidário se dá em três fases distintas, as quais são: fase de pré-incubação - fase da identificação das demandas e seleção dos empreendimentos a serem incubados, com análise da realidade dos grupos interessados e realização de diagnóstico participativo, além do estudo de viabilidade da proposta de empreendimento; fase de incubação – refere-se à elaboração e execução do projeto do empreendimento, capacitação dos empreendedores, assessoria no processo de gestão e assessoria especializada; fase de pós-incubação – abrange atividades de assessorias pontuais com ações periódicas de avaliação e acompanhamento dos resultados.

A ITCP Unochapecó continha no ano de 2019, ano da pesquisa, 16 empreendimentos da economia solidária em fase de incubação, identificados na Tabela 1.

Tabela 1: Características dos empreendimentos da economia solidária em fase de incubação

Atividade principal do empreendimento	Quantidade	Gênero do gestor principal
Reciclagem	12	25% Mulher, 75% Homem
Artesanato	03	33,34% Homem e 66,66% Mulher
Agroecologia	01	Mulher
SOMA	16	

Fonte: Dados da pesquisa.

No total foram realizadas cinco entrevistas envolvendo 11 sujeitos informantes, como consta na Tabela 2.

Tabela 2: Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos entrevistados	Identificação	Empreendimento	Cidade
Gestora principal	A1	Artesanato Sonho Brillhante	Nova Itaberaba
Representante empreendimento	A2	Artesanato Sonho Brillhante	Nova Itaberaba
Gestora principal	C1	Cooperguatambu	Guatambu
Representante empreendimento	C2	Cooperguatambu	Guatambu
Técnica Incubadora Social UNOCHAPECÓ	B1	Unochapecó	Chapecó

Fonte: Dados da pesquisa.

Os empreendimentos estudados encontram-se na fase de incubação, há pelo menos 18 meses. Nesta fase, que tem uma duração prevista de um a três anos, as ações envolvidas incluem elaboração do projeto do empreendimento, desenvolvimento do plano de ação adotado pela equipe e, assessoria ao empreendimento em seu processo de gestão (planejamento, organização, tomada de decisão e controle). A seguir segue a caracterização dos empreendimentos incubados estudados.

a) Associação dos Artesãos Sonho Brilhante

A associação existe desde 08/07/2003 na cidade de Nova Itaberaba e possui atualmente 16 participantes. Nova Itaberaba é uma cidade pequena localizada a 32 Km de Chapecó/SC e possui aproximadamente 4.500 habitantes. A associação não possui sede própria, mas está no planejamento da associação adquirir uma sede própria. Conta com o assessoramento da ITCP Unochapecó há dois anos.

Desde então a incubadora proporcionou ao empreendimento uma máquina de costura e bordado para auxiliar nos diversos trabalhos desenvolvidos pelas participantes do empreendimento, além de oferecer cursos de artesanato, como a confecção de bolsas com retalhos de tecidos que fez parte de uma oficina para resgatar narrativas culturais do município de Nova Itaberaba. A incubadora também oferece cursos como precificação dos produtos e economia solidária, auxilia na organização de feiras. A produção da associação está pautada em dois fatores fundamentais: o contexto histórico dos sujeitos e a sustentabilidade ambiental, através destes elementos os produtos são desenvolvidos.

Além do trabalho artesanal com o objetivo da venda, realizam também, trabalho voluntário em parceria com a Secretaria da Saúde do Município onde as participantes do grupo auxiliam mães carentes a confeccionar o primeiro kit básico para o bebê. O grupo desenvolve produtos com identidade própria e confeccionam pequenas encomendas que por sua vez geram ocupação prazerosa para muitas integrantes que não vivem do artesanato.

b) Cooperativa de Produtos Artesanais e da Agricultura Familiar de Guatambu (Cooper Guatambu)

Localizada em Guatambu, esse empreendimento agroecológico iniciou suas atividades em 2007 e seu objetivo é beneficiar a agricultura familiar através do cooperativismo, gerar riquezas e desenvolvimento local, produzir alimentos, escoar produção, e principalmente, atuar como ator social de relevância. Além de gerar renda, outro objetivo organizacional é manter o filho do produtor no meio rural.

A Cooper Guatambu é um empreendimento da economia solidária que recebeu a assistência especializada da ITCP Unochapecó desde o início, a qual ofereceu assessoria e apoio técnico para envolver e mobilizar as 46 famílias que dela fazem parte. O trabalho é orientado em favor da produção de forma saudável, sustentável, socialmente justa e economicamente viável. A noção e prática da economia solidária é destacada como fundamento desta cooperativa. Mais do que um ideário, seus cooperados lutam todos os dias pela participação justa, a inclusão e o empoderamento social.

4.1 Apresentação dos Dados

A seguir será transcrito alguns trechos das entrevistas que corroboram com o resultado da pesquisa. Os entrevistados serão identificados como A1 e A2 (Empreendimento Artesanato Sonho Brilhante), C1 e C2 (Cooper Guatambu). Neste sentido manter-se-á o discurso dos participantes das entrevistas para não se perder a essência do que foi transmitido.

Entender a dificuldade de pessoas tão humildes que se sentem valorizadas apenas pelo fato de ter a oportunidade de contar e compartilhar suas experiências, seus resgates, suas superações e disseminar estas narrativas de modo fiel também é exercer a economia solidária. Deste modo, o ponto de partida para os comentários originados na análise de dados dá-se pelo compromisso. A palavra compromisso está relacionada à aplicação dos princípios da economia solidária. O comprometimento com a economia solidária é bastante forte e faz com que valores e crenças sejam resgatados, fortalecendo as práticas que asseguram a participação justa, a inclusão e o empoderamento social.

Segundo os entrevistados economia solidária é uma filosofia de vida:

O caminho junto é melhor, tem coisas que eu produzo que serve de base para outros, a parceria, é uma rede de transformação, troca de produtos e experiência, enfrentamento da exclusão e mais força para resolver problemas que afeta a todos, esta troca é uma coisa mais linda. (Entrevista C2)

Eu comecei a acreditar em mim, eu comecei a acreditar que podia fazer alguma coisa de novo (Entrevista A1).

Na verdade, o objetivo da cooperativa é manter o jovem no campo e ter renda, todos ter renda, o principal objetivo é este e também fazer aproveitamento daquilo que a gente perderia, entende? Porque assim, se você tem 10 mamão na propriedade você não vai sair daqui e ir lá em Chapecó aonde tem o comércio levar estes mamão, mas se tu tem uma tabela, você tem aonde colocar, você faz uma geleia e tu multiplica ele. (Entrevista C1).

Os entrevistados descrevem a importância da ITCP Unochapecó na idealização e gestão do empreendimento da economia solidária. Nas palavras da Entrevistada C1,

O que levou a gente criar a cooperativa é porque a gente mora aqui em Guatambu, mas é para ajudar estas famílias que estão lá na beira do rio e plantam banana, eles têm mamão, eles têm ovos para vender de galinha caipira tudo natural, eles têm o

feijão de garupa que eles dizem, e colhem uns 4, 5 sacos, tem o melado e o açúcar mascavo (...) Aí a gente pediu ajuda à ITCP da Unochapecó e a gente pediu: “por favor, ajudem aquelas famílias, porque eles não tinham transporte e como trazer [a produção]”. Aí a gente ia lá embaixo buscar. Aquele sofrimento, aquela coisa, aquelas pessoas daquele jeito... Aí eu pensei: alguém precisa fazer alguma coisa por esse povo... Nós procuramos a incubadora, porque a gente não sabia como fazer e criar a cooperativa, a gente via a Alfa, Alfa ... mas não sabia como começar, que documentos precisava e eles nos orientaram, mas olha foi tranquilo... tendo uma pessoa que entende, esclarece, você não sofre, você vai logo, direto na informação, corta caminho.

Nas entrevistas valores organizacionais como compromisso e respeito aos princípios da economia solidária são descritos por vários participantes:

Particpei de vários cursos e oficinas da Unochapecó... a gente participou de manipulação de alimentos, boas práticas, sobre cooperativismo também... esse foi quando que a gente começou a entender porque ter uma cooperativa... economia solidária que também foi muito bom isso, Meu Deus! A partir daquele momento a gente criou um grupo de mulheres de doação. (Grupo Cooper Guatambu).

Quando a agricultura familiar se junta com a economia solidária uma e outra se tornam mais forte... um planta feijão, o outro tomate... e se eu tiver um pouquinho e vender individual não tem valor que em maior quantidade quando a gente se junta. (Grupo Cooper Guatambu).

Cuidar o meio ambiente, nós vamos plantar o que a natureza quer e aceita, a produção respeita o ambiente natural. É uma nova forma de geração de renda com compromisso com o meio ambiente e solidariedade. (Grupo Cooper Guatambu).

Eu não tenho mais medo de desemprego, isso não existe mais... união e trabalho aqui, não tem patrão e empregado, todos são todos, as decisões são tomadas em grupo. (Entrevista Grupo Cooper Guatambu).

Quanto maior o compromisso com a economia solidária, maior a necessidade para melhorar e especializar o seu empreendimento, maior a percepção de fatores e práticas que favorecem à aprendizagem e, portanto, maiores as chances de impulsionar a aprendizagem organizacional.

As entrevistadas C1 e C2 confirmam que nos empreendimentos da economia solidária aos quais pertencem, tais práticas são rotineiras, como ilustram os fragmentos de fala a seguir reproduzidos:

Economia solidária é tu também ser um pouco solidário... tu precisa querer que as coisas aconteçam diferente porque o que não é solidário é o que eu quero que aconteça só pra mim, ou quero vender, vender, vender e não quero comprar... se uma pessoa está doente você não vai lá dizer coisas ruins, dizer que está mal... acho que é uma força de espírito, ajudar o outro assim também é uma economia solidária, porque você vê uma pessoa em uma profunda tristeza, então a pessoa não reage... mas com uma palavra e uma ajuda esta pessoa pode sair disso e ir pra frente..(Entrevista C1).

Fizemos oficina de boas práticas, como guardar os alimentos, guardar um bolo na geladeira, guardar com o queijo e o leite, como manter as mãos limpas, como lavar as mãos, como trabalhar com o público. Fizemos uma oficina sobre finanças solidárias, um sobre planejamento, planejamento porque tu tem que saber quanto tu ganha, quanto é para você, quanto é para o teu carro, para o mercado, e lá no final o que vai sobrar líquido para você... tinha uma cooperada que também vendia pão e outras coisas e dizia eu vendi 1.000,00 e não sobrou nada... ela não tinha gestão. Então foi feito uma oficina de gestão para tu saber como trabalhar porque sempre tem as perdas também e a gente precisa somar as perdas. [...]Nós também produzimos para nos

ajudar. Ela (cooperada) nunca conseguiria vender o milho crioulo na Cooper Alfa, lá ela é excluída... mas nós já acordamos que vamos ficar com o milho, temos galinhas crioulas podemos comprar o milho dela, todo mundo ganha e se ajuda, tudo fica natural. (Entrevista C2).

Aos serem instigados a refletir sobre o processo de aprendizagem, o grupo de participantes da Cooper Guatambu evidenciou elementos que permitem afirmar uma dinâmica interna de aprendizagem em diferentes níveis, quais sejam individual, coletivo e organizacional. Para ilustrar, a seguir são apresentados estratos de fala da entrevista coletiva:

Às vezes a gente fazia cursos com os representantes da família. A gente ia lá na Unochapecó, não ia toda a família... ia um ou dois, aí depois a gente repassava para os outros o que aprendia ... Foi feito com o planejamento da agricultura, como planejar, por exemplo para quem vendia verdura, em que época, o que tu pode plantar, o que não, porque por exemplo para vender na feira o meu vizinho tem pepino então porque eu não vendo tomate? Dar igualdade de condições para o dois venderem, assim os dois saem ganhando... não precisa os dois vender tomate, não... isso a gente aprendeu.

Penso assim, se tu tem um barco e o vento arroteia o barco e você está sozinho, você vai arrotear sozinho você não vai conseguir fazer nada, vai continuar ali arroteando, mas se tu está em dois ou mais as forças vão unir e você vai conseguir tocar, hoje nada você faz sozinho, tudo você tem que ter pessoas e tudo você tem que respeitar a opinião do próximo e nunca querer chegar lá e impor, você não pode chegar lá e despejar... as pessoas precisam entender e você tem que entender eles também tudo na conversa e na união e dar espaço para todo mundo dar a sua opinião porque às vezes a opinião por mais pequena que seja às vezes é aquela que vai ser a solução. (Entrevista Grupo Cooper Guatambu).

Na Cooper Guatambu há rotinas institucionalizadas por iniciativa do grupo responsável pelas práticas de agroecologia. Seus membros conduziram todos a implementarem as técnicas do *bokashi* e agrofloresta. Ambas são técnicas aprendidas na incubadora e que mudaram completamente os procedimentos de plantar e cuidar dos produtos orgânicos, como descrevem C1 e C2:

O Prof. Luizinho, da Unochapecó, orientou e a gente fez o bokashi que vai pó de rocha descontaminado, vai farelo, carvão de arroz, fermento, soro, açúcar mascavo, 30, 40 Kg, silagem velha ou cana picada, terra e adubo, então é colocado tudo neste monte e vira, por 8 dias, duas vezes por dia e vai colocando o soro porque o soro é vida por causa dos micro-organismos que transforma em vida o adubo porque junto com o fermento vai dar fungo e você precisa de fungo. Hoje todas as famílias que trabalham com orgânico usa esta técnica, tem vezes que a gente faz tudo junto e divide (Entrevista C1).

Tem vindo muita gente de fora. Daquela cidade do Paraná Dionísio Cerqueira veio o prefeito, 40 agricultores, o secretário da agricultura e o pessoal da Epagre, mas eles foram visitar várias experiências e se apaixonaram porque aqui na frente eu vou te mostrar depois a gente fez cinco safras sem capinar, plantação de hortaliça, o ano passado a gente tinha aveia de verão aí foi passado o trator para deitar o capão... Não precisou carpir nenhuma vez, só arrancamos algum pé de mato que a gente via que ia prejudicar a alface, senão não, se chama agrofloresta, a gente colhe arroz e batatinha assim... a gente aprendeu e faz isso sempre (Entrevista C2).

Questionada sobre a aprendizagem adquirida pelo grupo no curso de planejamento que a ITPC Unochapecó ofereceu para todos os empreendimentos, uma entrevistada da Cooper Guatambu afirmou que:

Os cooperados tem um pouco de noção, em partes sim, em parte não porque são pessoas bem excluídas porque, na nossa mão, tu pode notar, um dedo é mais pequeno, o outro é mais grande e nada é igual. Então, cada um tem a sua opinião diferente. Então precisa explicar para eles no seu tempo, dar tempo ao tempo, explicar para que eles entendam.

Apesar do nível interorganizacional do processo de aprendizagem organizacional não ser objeto de observação direta na análise multinível de Crossan et al. 1999), constatou-se evidências de sua ocorrência na Cooper Guatambu, como ilustra a fala da Entrevistada C1:

Nós temos a semente, por exemplo o olho de cabra a gente vende por R\$ 20,00 o quilo, um feijão nobre que usa pra fazer salada e decorar o prato, então na nossa feira aqui a gente levou 40 quilos aquele dia e não deu nem pro cheiro foi tudo e agora a gente plantou de novo, só que ele é um feijão que demora... mas é um feijão que a gente não arranca o pé, a gente colhe a vagem por isso que ele é caro... ele vai dando e nós fomos fazer uma visita noutra cooperativa fora estes tempos e a gente levou para eles a semente deste feijão, agora eles produzem e olha como uma ideia de uma pessoa ajuda: diz que um senhor de idade da cooperativa deles disse vamos cortar este feijão com uma foicinha e deixar secar e depois vamos colocar em um pano aí a gente não precisa ficar debulhando a vagem ... Aí nós voltamos lá e fomos ver a produção deles que nós tinha doado as sementes porque a gente tinha dado um punhadinho só que rende que nossa aí eles estavam batendo o feijão deste jeito do velho e nós ainda debulhava...foi a troca de experiência que é maravilhoso a gente deu e recebeu... a gente deu a semente e recebeu deles o novo jeito de limpar o feijão, bem mais fácil...foi uma alegria para eles e para nós.

Esta fala demonstra como a relação teoria e prática é complexa e a importância da incubadora possibilitar aos participantes dos cursos uma linguagem de fácil compreensão e também a importância de uma boa comunicação e relação interpessoal saudável entre os membros dos empreendimentos. Do ponto de vista da comunicação, o diálogo que promove a qualidade do pensamento e da construção coletiva de conhecimento é fundamental para fomentar a aprendizagem dos grupos e também a organizacional.

4.2 A Análise dos dados

A aprendizagem resultante no nível individual é difícil de ser formalizada e comunicada e para que esta aprendizagem possa fluir para o grupo e ser colocada em prática é necessário que exista um ambiente favorável para o compartilhamento de ideias. Neste sentido, os dois empreendimentos realizam reuniões e encontros frequentes. As artesãs do empreendimento Artesanato Sonho Brilhante se reúnem todas as segundas-feiras para trocarem experiências, informações, técnicas de artesanato. O grupo é bem coeso e demonstram muito respeito uma pelas outras. Já a Cooper Guatambu não apresenta uma regularidade de encontros, internamente

a cooperativa trabalha em várias frentes e um dos grupos, o da agroecologia, é muito atuante e, além de desenvolverem muitas atividades se encontram com bastante frequência.

A aprendizagem nas organizações depende da criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados. Neste sentido, os dois empreendimentos possuem boa comunicação entre os seus integrantes. Mas a coleta de dados demonstrou uma disposição maior para troca de experiências e comunicação no empreendimento Cooper Guatambu. A simplicidade e o jeito próprio de se comunicarem aumenta a relação interpessoal do grupo. É um grupo que acredita nos pilares da economia solidária.

A premissa que afirma que os programas de capacitação oferecidos pelas incubadoras sociais contribuem para que o conhecimento técnico seja internalizado pelos seus membros e, pelas mudanças realizadas nos processos, são institucionalizados foi comprovada e atesta a importância das incubadoras sociais. Na incubadora social analisada, constatou-se que o processo de aprendizagem organizacional é complexo e requer esforço interdisciplinar para equacionar as suas múltiplas questões teóricas e empíricas. Os participantes dos empreendimentos incubados veem na incubadora social o instrumento para geração de trabalho e renda, achando nela a possibilidade de sair do mundo da miséria absoluta e retomar suas vidas no contexto social. É tocante ao relato de entrevistado que antes de ser resgatado pelo empreendimento solidário buscava sua subsistência no lixão, segundo seu relato “quando a gente está no lixão, a gente se sente o próprio lixo... era isso que eu era...”

5. Considerações Finais

O trabalho desenvolvido com empreendimentos solidários requer dedicação, técnica e reflexão, sendo necessário respeitar as características dos empreendimentos, a velocidade de aprendizagem do empreendimento, identificando seus objetivos e peculiaridades. O trabalho identificou os processos de aprendizagem nos níveis individual, grupal e pouco organizacional com institucionalização na aplicação das regras e rotinas.

Uma limitação do estudo foi a dificuldade de acesso aos empreendimentos, a época de final de ano é marcada como período de encerramento de ano e de festas. Para estudos futuros sugere-se a ampliação da amostra para abranger uma parcela maior de empreendimentos.

A aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, conhecimentos, atitudes, visões e práticas passam a ser compartilhadas pelo coletivo. A premissa que afirma que os programas de capacitação oferecidos pelas

incubadoras sociais contribuem para que o conhecimento técnico seja internalizado pelos seus membros e, pelas mudanças realizadas nos processos, são institucionalizados foi comprovada e atesta a importância das incubadoras sociais. Outro ponto a destacar na conclusão é que mesmo em meio considerado hostil, como encontrado na pesquisa, se teve comprovação de aprendizagem organizacional é fato que a mesma pode se manifestar em qualquer ambiente organizacional.

A pesquisa deixou saliente também, a necessidade de se consolidar o espaço da economia solidária no universo acadêmico, e isso se torna possível à medida que o conhecimento produzido for socializado pelas diversas áreas da sociedade. Ainda, a pesquisa demonstrou que a economia solidária fez a diferença na vida de muitos indivíduos que acharam nela a possibilidade de sair do mundo da miséria absoluta e retomar suas vidas sendo incluídos no contexto social.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, T de; ESTIVALETE, V. de F. B.; MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P. R. P. **Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.** Revista Eletrônica de Administração, v. 27, n. 3, p. 749–775, 2021.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning: theory, method, and practice.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

ANTONELLO, C. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, mar./abr., 2010, p. 310-332.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. **Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge.** Management Science, v. 49, n. 4, p. 5-8, 2003.

ANPROTEC, **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa. Edições 70, 2009.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa.** Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BAVA, S. C. **Tecnologia social e desenvolvimento local.** In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: ITS, 2004, p. 103-116.

BRASIL. Chamada MCTI/Secis/MTE/Senaes/CNPq no 89/2013. Brasília: MCTI, 2013. Disponível em: Acesso em: 9 dez.2022.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. **Organizational learning:** observations toward a theory. Administrative Science Quarterly, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. **Business incubation in the United States, China and Brazil:** A comparison of role of government, incubator funding and financial services. International Journal of Entrepreneurship, v. 13, p. 67, 2009.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. **Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches.** Management Learning, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativos e misto. 2º ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework:** from intuition to institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. **Reflections on the 2009 AMR decade award:** do we have a theory of organizational learning? Academy of Management Review, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CYERT, R. M., MARCH, J. **A behavioral theory of the firm.** Englewood Cliffs, v. 2, 1963.

DODGSON, M. **Organizational learning:** a review of some literatures. Organization Studies, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. M. **The nature of entrepreneurial opportunities:** Understanding the process using the 4I organizational learning framework. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.

ETZKOWITZ, Henry. **Triple helix circulation:** the heart of innovation and development. International Journal of Technology Management & Sustainable Development, v. 7, n. 2, p. 101-115, 2008.

FLEURY, M.T; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, F. **A via sustentável solidária no desenvolvimento local.** Organizações & Sociedade, 2(15), 219-232. 2008.

GAIGER, L. I. **A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 28, p. 211-228, 2013.

GADOTTI, M.; GUTIÉRREZ, F. (Org.). **Educação comunitária e economia popular.** São Paulo: Cortez, 2009.

HODGKINSON, G. P. et al. **Intuition in organizations:** implications for strategic. Academy Of Management Review, n. , p.180-191, jan. 2005.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Conhecimento e cidadania: tecnologia social.** São Paulo: ITS, 2007.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. p.61-92.

LEVINE, J. M.; ARGOTE, L. **Group and Organizational Learning.** The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning, 3, 2020.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. **Organizational learning.** Annual Review of Sociology, v. 14, p. 319-340, 1988.

MCINTYRE, J.; BORGONSI, S. M.; FORTIN, M. **Proposta de modelo de intercooperação de incubação de cooperativa.** Revista UNIRCOOP, Canadá, v. 2, n. 1, p. 55-79, 2004.

MIZIARA, G. N.; CARVALHO, M.M. **Fatores Críticos de Sucesso em Incubadoras de Empresas de Software.** Produção online, v.3, n.3, 2016.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. **Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes.** Brazilian Administration Review, v. 11, n. 3, p. 284-301, 2014.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SINGER, P. **Economia solidária versus economia capitalista.** Sociedade e Estado, v. 16, n.1, 2001

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SHRIVASTAVA, P. **A typology of organizational learning systems.** Journal of Management Studies, Oxford, v.20, n.1, p.7-28, 1983.

STEIL, Andrea V. **Gerenciamento da diversidade cultural no Brasil.** Barbarói, n. 10, p. 33-48, jan./jun. 2006.

TANDON, A.; NAIR, U. K.. **Understanding and managing learning in social enterprises: The role of implicit organizational boundaries.** Nonprofit Management and Leadership, 31(2), 259-286, 2020.

TISCOSKI, G. P. **O Processo de Aprendizagem Organizacional eum uma Incubadora Social.** Tese Doutorado, USP, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

VERARDO, L. **Construindo autogestão e parceria solidária.** In: MELLO, Sylvia Leser de (Org.). Economia solidária e autogestão: encontros internacionais. São Paulo: NESOLUSP, ITCP-USP, PW, 2005.