

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA – INC**

CLEYTON CID DA SILVA FERREIRA

**INCUBADORA SOL A SOL: PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENHIMENTOS INOVADORES NO ALTO SOLIMÕES – AMAZONAS.**

**Benjamin Constant
2021**

CLEYTON CID DA SILVA FERREIRA

**INCUBADORA SOL A SOL: PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENHIMENTOS INOVADORES NO ALTO SOLIMÕES – AMAZONAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Natureza e
Cultura – INC da Universidade Federal do
Amazonas – UFAM para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Pedro Henrique Mariosa

Benjamin Constant

2021

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

F383i Ferreira, Cleyton Cid da Silva
Incubadora Sol A Sol : premissas para o desenvolvimento de
empreendimentos inovadores no Alto Solimões - Amazonas /
Cleyton Cid da Silva Ferreira . 2021
59 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Pedro Henrique Mariosa
TCC de Graduação (Administração) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Incubadora. 2. Economia Solidária. 3. PCT Alto Solimões. 4.
Parque Tecnológico. 5. Negócios da Floresta. I. Mariosa, Pedro
Henrique. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

TERMO DE APROVAÇÃO

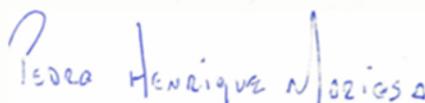
CLEYTON CID DA SILVA FERREIRA

**INCUBADORA SOL A SOL: PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE
EMPREENHIMENTOS INOVADORES NO ALTO SOLIMÕES – AMAZONAS.**

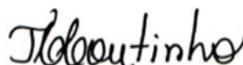
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Natureza e Cultura – INC da Universidade Federal do Amazonas – UFAM para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação: 23 de junho de 2021

Banca Examinadora:



Prof. Me. Pedro Henrique Mariosa



Taciana de Carvalho Coutinho
Dra. Taciana de Carvalho Coutinho
Universidade Federal do Amazonas
SIAPE: 1720959

Profa. Dra. Taciana de Carvalho Coutinho



Prof. MSc. Thiago Guimarães Franco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos, filhos e amigos que sempre me incentivam a conquistar meus objetivos, principalmente nos estudos.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me mantido no caminho certo durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final. Aos meus pais, João Rodrigues Ferreira e Raimunda Paula da Silva, aos meus irmãos, aos meus filhos que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda minha trajetória.

Agradeço ao meu orientador, Professor Pedro Henrique Mariosa, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa com muita dedicação, pontualidade e compromisso para que eu entregasse um trabalho de excelência.

Também quero agradecer à Universidade Federal do Amazonas – UFAM – e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

Meu muito obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa trata-se da criação de uma Incubadora de Economia Solidária, na Amazônia na mesorregião do Alto Solimões. Incubadoras são entidades promotoras de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Por sua vez Economia Solidária é o conjunto de princípios norteadores que orientam pequenos e micro empreendimentos, objetivando tirá-los do isolamento. Para tanto Incubadoras de Economia Solidária são espaços que proporciona assessoria e trocas de saberes, dando visibilidade a grupos sociais excluídos do mercado formal. Desse modo surgiu uma pergunta que norteia esta pesquisa procurando saber quais são os requisitos para estrutura e funcionamento de uma incubadora, objetivando elaborar uma proposta de estrutura e funcionamento de uma incubadora tecnológica popular para desenvolver empreendimentos/projetos do terceiro setor no Alto Solimões. A pesquisa se deu através de revisão bibliográfica sobre a temática, contatos via e-mail e WhatsApp, formulário eletrônico na ferramenta Google Formulários e coleta de dados. Após análise de resultados a pesquisa aponta a criação da Incubadora Sol A Sol – Incubadora de Economia Solidária do Alto Solimões. Portanto levou a considerar a incubadora em 3 pontos fundamentais: as premissas para a incubadora pautadas em 4 dimensões; o modelo da incubadora, sendo de Economia Solidária e, por fim, o método de incubação em três fases.

Palavras-chaves: Incubadora, Economia Solidária, PCT Alto Solimões, Parque Científico e Tecnológico, Negócios da Floresta.

ABSTRACT

This research is about the creation of a Solidarity Economy Entrepreneur Incubator, in the Amazon, in middle region of Alto Solimões. Incubators are entities that promote innovative ventures that aim to provide support so that they can develop ideas and transform them into successful enterprises. In turn, Solidarity Economy is the set of guiding principles that guide small and micro enterprises, aiming to get them out of isolation. Therefore, Solidarity Economy Entrepreneur Incubator is the space that offers advice and exchanges of knowledge, giving visibility to social groups excluded from the formal market. Thus, a question emerged that guides this research, seeking to know what are the requirements for the structure and functioning of an incubator, aiming to prepare a proposal for the structure and functioning of a popular technological incubator to develop third-sector enterprises/projects in Alto Solimões. The research was carried out through a literature review on the subject, contacts via email and WhatsApp, electronic form in the Google Forms tool and data collection. After analysing the results, a survey points to the creation of the Sol A Sol Incubator - Alto Solimões Solidarity Economy Entrepreneur Incubator. Therefore, it led to considering the incubator in 3 fundamental points: the premises for the business incubator based on 4 dimensions; the incubator model, being Solidarity Economy and, finally, the three-phase incubation method.

Keywords: Entrepreneur Incubator, Solidarity Economy, PCT Alto Solimões, Science and Technological Park, Rainforest Business

LISTA SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

CDTECH - Centro De Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico

CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos

CIDE - Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial

COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia

Ecosol - Economia Solidária

EES – Empreendimentos de Economia Solidária

FAPEAM – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas

ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia

IDESAN – Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia

INPA – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

INTA - Incubadora Tecnológica de Autazes

INUEA - Incubadora de Empresa da Universidade do Estado do Amazonas

ITCPs - Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

ITES - Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

OSC - Organização da Sociedade Civil

PCT - Parque Científico e Tecnológico

RAMI - Rede de Inovação e Empreendedorismo da Amazônia

Rede ITCP - Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDECTI - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência,
Tecnologia e Inovação

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

ULBRATECH – Parque Científico e Tecnológico ULBRA

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo CERNE

Figura 2 - Fluxo da Incubadora Sol a Sol

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Universidades que integram a Rede ITCP

Tabela 2 - Níveis de Maturidade do Modelo CERNE

Tabela 3 - Níveis de abrangência do Modelo CERNE

Tabela 4 - Princípios do Modelo CERNE

Tabela 5 - Incubadoras Certificadas Cerne: 2016 – 2020

Tabela 6 – Agentes Sociais participaram da pesquisa

Tabela 7 - Síntese das respostas dos especialistas.

Tabela 8 - Pessoas atendidas por bairro

Tabela 9 - As três fases da Incubadora SOL A SOL

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	14
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Incubadoras	18
2.1.1 Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários	18
2.1.2 Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas populares	20
2.1.3 Incubadoras do Estado do Amazonas	21
2.1.4 Modelo CERNE	23
2.1.5 Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores	29
2.2 Terceiro Setor e a Economia Solidária	31
2.2.1 Incubadoras de Economia Solidária	33
2.3 Hélice tríplice, Hélice Quádrupla e Hélice Quíntupla	34
3.0 METODOLOGIA	35
3.1 Agentes Sociais	37
3.2 Procedimentos Éticos	37
4.0 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 As premissas para estruturação de uma incubadora para empreendimentos e projetos coletivos	39
4.2 Modelos Conceituais de apoio à criação da Incubadora no Alto Solimões	42
4.3 Método de Incubação	43
4.4 Considerações em Relação à Incubadora	44
4.5 A experiência <i>in loco</i>: Projeto João do Boi	47
4.5.1 Histórico do Projeto Centro de Cultura e Arte João do Boi	47
4.5.2 Infraestrutura	48
4.5.3 Gestão	48
4.5.4 Atividades	49
4.5.5 Fomento	49
4.6 Incubadora Sol a Sol	49
4.6.1 Premissas	49
4.6.2 Modelo	50
4.6.3 Método	51
4.6.4 Cultura Organizacional	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55

1.0 INTRODUÇÃO

O modelo precursor do processo de incubação de empresas surge nos Estados Unidos no final da década de 1950, como resposta ao desemprego provocado pelo fechamento de uma grande indústria norte americana. No local de uma fábrica recém-fechada, deu espaço a um conjunto de empreendimentos iniciantes que passam a compartilhar, além do espaço, equipamentos e um conjunto de serviços de interesse comum a todos os empreendimentos (ARANHA, 2016).

No Brasil a proposta de incubadora consiste em apoiar empreendedores e empreendimentos nascentes até que estes se consolidem, estimulando a aplicação de novas tecnologias. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC – conceitua incubadoras de empresas como entidades que têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Com isso, as incubadoras dão suporte em diversas questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. Além das incubadoras, atualmente existem outros tipos de Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores, como aceleradoras, *coworking*, *living labs*, dentre outros mecanismos.

De acordo com a Agência Brasil, um estudo apresentado no evento *Innovation Summit* em agosto de 2019, o Brasil conta com 363 incubadoras de negócios inovadores. O mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores mostrou que as empresas incubadas no Brasil foram responsáveis pela geração de 14.457 pontos de trabalho e faturaram conjuntamente 551 milhões de reais. O mapeamento foi realizado em parceria entre a ANPROTEC e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Existem diversas variações de incubadoras, com diferentes premissas para a seleção de empreendimentos e métodos de incubação distintos. Um exemplo desta variação são as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Para Costa (2013) as ITCPs têm crescido no Brasil e desempenhado um papel importante no apoio e fomento aos empreendimentos econômicos de diferentes segmentos, com destaque às experiências coletivas

de organização, como empreendimentos do terceiro setor e outros caracterizados dentro do arcabouço da chamada Economia Solidária.

Sendo a Administração a ciência que estuda grupos de pessoas que se unem para atingir objetivos comuns na forma de organizações (TENORIO, 2011), faz-se necessário compreender que é por meio desta associação de pessoas que ocorre a colaboração para realizar atividades que seriam quase impossíveis ou de extremo custo de realização individual e, desta forma, consolidam-se as formas organizativas da sociedade e com base no surgimento das organizações, formam-se as relações econômicas da contemporaneidade, ou seja, um conjunto de organizações que movimenta a economia de um determinado lugar.

Esta economia pode ser dividida entre três setores: o primeiro setor, o segundo setor e o terceiro setor. As organizações do primeiro setor são as do poder público, administradas pelo governo, são organizações sem fins lucrativos, organismos que visam o interesse da população, de atender às demandas da sociedade. As organizações do segundo setor são as que visam fins lucrativos, são as organizações de livre iniciativa, que produzem riquezas por meio da produção de bens e serviços e que acumulam resultados. O Terceiro Setor é composto por Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e consiste em todas aquelas organizações que preenchem lacunas que as organizações do primeiro e segundo setor não conseguem preencher, principalmente nas áreas sociais e ambientais. Essas organizações não visam lucro, não tem excedentes e não acumulam resultados. Seus resultados são todos distribuídos com base no princípio da equidade, com todos os membros da organização e/ou com a sociedade (PEREIRA *et al*, 2013).

Para potencializar a capacidade de ação das organizações do chamado Terceiro Setor é necessário que seus objetivos estejam alinhados à busca da sustentabilidade da organização, com base na reflexão quanto aos seus propósitos e pela análise do ambiente e de suas possibilidades (JUNIOR, FARIA; FONTENELE, 2009).

Quatro pontos orientam a gestão das organizações do terceiro setor: a) eficácia, que consiste no cumprimento dos objetivos traçados pela organização, b) a eficiência, que consiste na alocação eficiente dos recursos escassos da organização, c) a efetividade, que prima pelo atendimento das expectativas

geradas pela sociedade, para além de seus objetivos individuais e, por fim, d) a equidade, que define a distribuição dos resultados de forma justa e igualitária para a sociedade.

A equidade é requisito fundamental e inerente à finalidade jurídica das organizações do terceiro setor, também sendo este o princípio que rege a diferença entre as organizações do terceiro setor e do segundo setor, uma vez que as organizações do segundo setor pautam-se pela acumulação dos resultados e não sua distribuição de forma equitativa.

Composto por grande parte de organizações do terceiro setor, a Economia Solidária (Ecosol) consiste em uma abordagem contra hegemônica da economia, que possui como vocação a quebra do isolamento de micro/pequenos empreendimentos e projetos socioambientais, a qual também contempla o modelo de gestão das Organizações da Sociedade Civil, as premissas de eficiência, eficácia, efetividade e equidade (inclusive para o segundo setor), mas incorporando a esse conjunto, princípios como autogestão, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, comércio justo e consumo solidário (SINGER, 2002).

O mesmo autor acrescenta que a solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada igualitariamente pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. Deste modo é notório que a economia solidária tem sido uma solução para diversas comunidades, onde por meio dela estão sendo em prática uma nova forma de empreender, dando oportunidade de gerar renda e empregabilidade de modo que seus modos de produção sejam através da participação e cooperação de todos, onde esse tipo de produção foca no bem comum em detrimento do lucro.

A chave da proposta da Ecosol é a associação entre iguais, em vez do contrato de desiguais, ou seja, na sociedade entre pessoas que visam a coletividade e estão emanados dos mesmos ideais, caracterizado pelo princípio básico que todo os membros da organização tem direito de votar e ser votado e de participar de forma conjunta nas tomadas de decisões.

Maciel e Ferrarini (2020) afirmam que empreendimentos do campo da economia solidária, cuja eficiência econômica é indissociável de outras dimensões, carecem de instrumentos para a captação desta multidimensionalidade. Para tanto discute-se a interação do princípio de unidade

entre posse e uso dos meios de produção e distribuição com o princípio da socialização desses meios, onde este modelo de solidariedade na economia faz-se valer da autogestão.

Partindo desses pressupostos é propício vincular a Ecosol num contexto de processo de mudança em que haja uma quebra de paradigmas, uma mudança organizacional, mudança nas suas crenças, mudanças nos valores, mudanças nos métodos e mudanças na realidade. Neste sentido, como uma abordagem contra hegemônica de economia, em processos constantes de mudanças e quebra de paradigma do modelo econômico desenvolvimentista, consideramos neste trabalho que a inovação está conceitual e intrinsecamente ligada à Ecosol.

Relacionando a Ecosol e a inovação, é possível conceber conceitos da administração que perpassam ambas as abordagens, como o da autogestão, da eficiência, da eficácia, da efetividade e da equidade, da concepção de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores visando a tirar organizações do terceiro setor de impacto social do isolamento. Neste sentido, uns desses mecanismos são as incubadoras, não as incubadoras convencionais de objetivos de ganho de escala e lucratividade de mercado, mas sim incubadoras que venham atender e desenvolver empreendimento e projetos populares. Inclusive existe, dentre as diversas variações de incubadoras, como a já citada ITCP, incubadoras de Economia Solidária, com premissas que englobam os princípios da Ecosol e metodologia integrativa para coletivos.

Neste contexto entre a potencialidade das incubadoras na geração de empreendimentos inovadores de qualidade e as bases teórico-metodológicas da Economia Solidária na retirada do isolamento de micro e pequenos empreendimentos, este trabalho de pesquisa visa elaborar uma proposta para apoiar associações populares iniciantes no tratamento de ideias de cunho inovador e principalmente retirar organizações, empreendimentos/projetos de impacto social do isolamento.

No contexto do campo de pesquisa, o trabalho buscou destacar o mecanismo de geração de empreendimentos inovadores, com a proposta de criar um modelo de incubadora para dar suporte a empreendimentos/projetos na região do Alto Solimões de impacto social na área do terceiro setor.

Sendo assim a questão norteia a construção deste trabalho, que consiste em entender: “quais são os requisitos para estrutura e funcionamento de uma incubadora para desenvolver empreendimentos/projetos do terceiro setor no Alto Solimões?”.

Nesse sentido, este estudo apresenta como objetivo geral elaborar uma proposta de estrutura e funcionamento de uma incubadora tecnológica popular para desenvolver empreendimentos/projetos do terceiro setor no Alto Solimões. Dois objetivos específicos que, em sua inter-relação buscam atender o objetivo geral. O primeiro objetivo específico consiste em identificar os requisitos de estrutura e funcionamento de incubadoras tecnológicas populares no país. E, o segundo, consiste em avaliar *in loco* os desafios e potencialidades de uma experiência de projeto/empreendimento característico do terceiro setor em um dos municípios do Alto Solimões.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Incubadoras

Azevedo, Gaspar e Teixeira (2016) afirmam que as Incubadoras de empresas surgem como um mecanismo de capacitação e de suporte para novos empreendedores, provendo-lhes infraestrutura, desenvolvimento de capacidades de gestão e o acompanhamento da evolução da incubada.

Deste modo as incubadoras precisam introduzir a inovação na gestão dessas organizações, identificando caminhos, seja por meio de inovações em seus processos, produtos, organizacional ou mercado, neste caso o comércio justo. Sendo assim, o processo de incubação então cria valor para as empresas, sendo constatado que as empresas incubadas após todo o processo possuem um nível de capacitação apropriado para ingressar no mercado com sucesso.

2.1.1 Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários

Filho *et al.* (2015) fala que as incubadoras acompanham grupos populares, ressaltando os valores da democracia, da participação e da cidadania que subsidiem novas relações de trabalho, da autogestão e de uma postura diferenciada perante o mercado.

Benzaque, Carneiro e Sardá (2021) destacam que a Incubadora de Empreendimentos Solidários (INCUBES) da Universidade Federal da Paraíba –

UFPB – apresenta quatro grandes blocos de atividades em desenvolvimento neste período, que vai desde o apoio aos empreendimentos coletivos de economia solidária à formação de redes e espaços virtuais de comercialização, e ações no campo da segurança e soberania alimentar e nutricional.

Os autores ainda acrescentam que em Pernambuco destacam-se as ações da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INCUBACOOP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), no território de Bonito, com o apoio e a assessoria técnica a agricultores(as) familiares em processo de transição agroecológica, e a participação na implementação e no funcionamento do projeto Mercado da Vida, em parceria com a prefeitura municipal e associações locais.

O papel das Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários é fomentar desenvolvimento e formação de negócios baseados na economia solidária e empreendedorismo social, promover ações de desenvolvimento territorial, formação de redes e inclusão social por meio da geração de renda (REBENY; BELLISSIMO; CALDANA, 2016)

Os autores ainda destacam duas incubadoras: a da UFSCar e da UNICAMP, sendo que a primeira dispõe de método de incubação classificado em 21 classes de comportamento, as quais percorrem etapas de reconhecimento das vontades das pessoas de determinado grupo, estudo de viabilidade econômica, realizações de oficinas em educação popular visando à autonomia política e de gestão do grupo, entre outras. Já a segunda tem como princípios a educação popular, a autogestão e que aplica oficinas desenvolvidas por equipes de incubação, além de atividades interdisciplinares.

Addor e Laricchia (2018, p. 16) dizem que:

O caminho traçado pelas incubadoras que trabalham com EES foi muito particular, principalmente por haver um respeito à diversidade de metodologias e campos de atuação. Desde a criação da primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), na UFRJ, até hoje, esse movimento foi se proliferando e sendo construído de acordo com os desejos e o trabalho de vários professores, estudantes, técnicos, militantes e trabalhadores. [...] Essa complexidade nos levou a refletir e a buscar um conceito mais abrangente que, por um lado, identificasse o tipo de trabalho desenvolvido por esses grupos, exaltando o que os caracteriza, e, por outro, respeitasse a diversidade existente em sua prática. Foi a partir do diálogo com os coordenadores e as coordenadoras das incubadoras de todo o país que chegamos ao conceito “Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária”.

2.1.2 Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas populares

Lussi, Tessarini e Morato (2015, p. 343) dizem que:

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) são organizações vinculadas às universidades que objetivam a utilização dos recursos humanos destas e o conhecimento nelas produzido para a formação, qualificação e assessoria de trabalhadores no desenvolvimento de empreendimentos autogestionários tendo começado a surgir em razão da crescente demanda dos trabalhadores pela formação destes empreendimentos.

Então é necessário ressaltar que a atuação dessas incubadoras universitárias atinge vários atores sociais e as ações de maior destaque são aquelas relacionadas à incubação de empreendimentos populares, impactando no fortalecimento da economia solidária e ao desenvolvimento sustentável a nível local, bem como regional.

Para que as decisões coletivas se tornem efetivas, para que este modelo inovador cumpra com seus objetivos e de forma benéfica venha contribuir com os empreendimentos, a forma organizacional deve contemplar a ampla participação de seus membros. É deste modo que as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares atuam, fomentando a autogestão como modo de organização do trabalho frente às formas tradicionais, compostas por estruturas hierárquicas.

Barros (2003) diz que dentre todas as iniciativas de fomento a empreendimentos autogestionários – em que não há patrão nem empregado – merecem destaques as chamadas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Com a atuação de várias universidades espalhadas pelo país, estudantes e professores prestam assessoria a pessoas que queiram se organizar de maneira solidária, em uma cooperativa. O autor ainda acrescenta que a primeira ITCP surgiu na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 1995, e ajudou a constituir dezenas de cooperativas nos morros cariocas.

De acordo com a ITCP/COPPE/UFRJ, a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCP – foi criada em 1999 e tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e auto-Gestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária. Para tanto ressalta que a Rede ITCP surge para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos.

Deste modo integram a Rede ITCP as Universidades (Tabela 1):

Tabela 10 - Universidades que integram a Rede ITCP

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ
Centro Federal de Educação Tecnológica/BA - CEFET/BA
Centro Universitário Cerrado - Patrocínio – UNICERP
Centro Universitário Feevale - FEEVALE
Centro Universitário Fundação Santo André – FSA
Centro Universitário La Salle – UNILASALLE
Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE
Fundação Getúlio Vargas/SP- FGV
Universidade Católica de Pelotas – UCPEL
Universidade Católica de Salvador – UCSAL
Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ
Universidade de São Paulo – USP
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG
Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Assis
Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Franca
Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS/ Dourados
Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF
Universidade Federal de Lavras – UFLA
Universidade Federal de Rio Grande – FURG
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar
Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ
Universidade Federal de Viçosa – UFV
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS
Universidade Federal do Paraná – UFPR
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Universidade Federal do Tocantins – UFT
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPe
Universidade Regional de Blumenau – FURB
Universidade Regional do Nordeste do Estado do RS – UNIJUI
Universidade Salvador – UNIFACS

Fonte: Adaptado de ITCP/COPPE/UFRJ, 2021 e elaborado pelo autor para este trabalho.

2.1.3 Incubadoras do Estado do Amazonas

O Amazonas é o Estado com maior número de incubadoras da Região Norte, revelou a diretora-presidente da Rede de Inovação e Empreendedorismo

da Amazônia (Rami), durante o 3º Fórum de Gestores de Inovação e Empreendedorismo e 3º Encontro Regional de Gestores de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos da Região Norte em 2016. Acrescentou ainda que com o apoio da FAPEAM, o Governo do Estado conseguiu consolidar a rede de empreendedorismo e inovação e ainda ressaltou que o novo regimento e estatuto da ANPROTEC incluíram oficialmente no movimento de incubadoras, as aceleradoras de *startup* e parques tecnológicos.

De acordo com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI – as incubadoras do Amazonas são: Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial – CIDE; Centro De Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico – CDTECH; Incubadora Tecnológica de Autazes – INTA; Incubadora do INPA; Incubadora de Empresa da Universidade do Estado do Amazonas – INUEA; Incubadora Cachoeiras – Presidente Figueiredo; Instituto Mamirauá; Fundação Amazônia Sustentável; IDESAN; ULBRATECH e Incubadora de Empreendimentos Criativos.

Pode-se destacar o Centro de Desenvolvimento Empresarial e Tecnológico – CDTECH – que promove a criação e o desenvolvimento de empresas que possam aproveitar a formação e o conhecimento gerados nas unidades acadêmicas da Universidade, visando à geração de bens e serviços com valor agregado (TEIXEIRA; CASTRO, 2015). Dessa forma vale ressaltar que além de promover o desenvolvimento, o CDTECH empenha-se em dar suporte às empresas incubadas a penetrarem no mercado.

Os mesmos autores acrescentam que o Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial – CIDE – tem a missão de estruturar a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica com ênfase nos setores de biotecnologia, tecnologia da informação e eletrônica. Sendo assim, os autores ainda enfatizam que a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) atua desde 2004 na promoção e desenvolvimento de produtos, processos e serviços no âmbito do Instituto.

Os autores ressaltam que o CIDE para atingir seus objetivos utiliza o sistema de incubação de empresas a fim de contribuir e incentivar o empreendedor e o desenvolvimento socioeconômico do Estado. Da mesma forma o INPA desempenha seu trabalho tendo como foco a biodiversidade,

tecnologia e inovação, dinâmica ambiental, sociedade e meio ambiente. Com isso vale ressaltar que as incubadoras do Estado do Amazonas apresentam no seu processo de incubação duas tipologias de empresas, a de base tecnológica e tradicional.

2.1.4 Modelo CERNE

De acordo com a ANPROTEC, o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) é uma iniciativa da ANPROTEC em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Assim, a ANPROTEC diz que o CERNE (Figura 1) é uma plataforma que visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação, tendo como objetivo oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos.

Figura 1 Modelo CERNE



Fonte: <https://cysneiros.com.br/modelo-cerne-otimize-os-resultados-da-sua-incubadora/?amp>

A ANPROTEC ainda acrescenta que em função da complexidade e do número de processos-chave a serem implantados, o CERNE foi estruturado como um Modelo de Maturidade da Capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos de sucesso. Para isso, foram criados quatro níveis crescentes de maturidade. A ANPROTEC ainda enfatiza que a lógica escolhida para estruturar os níveis de maturidade foi organizá-los a partir de eixos norteadores: empreendimento, incubadora, rede de parceiros e melhoria contínua (inovação).

Tabela 11 - Níveis de Maturidade do Modelo CERNE

Nível de Maturidade	Eixo Norteador	Processo
CERNE 1	Empreendimento	Neste primeiro nível, todos os sistemas implantados pelos processos-chave estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Nesse sentido, além de sistemas como qualificação, assessoria e seleção, foram incluídos aspectos relacionados à gestão da incubadora, os quais, por sua vez, mantêm uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e a gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ao atingir esse nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem sucedidos, sistemática e repetidamente.
CERNE 2	Incubadora	O foco deste nível é garantir uma gestão efetiva da incubadora como uma organização. Assim, além de garantir a geração sistemática de empreendimentos inovadores (foco do Cerne 1), a incubadora utiliza todos os sistemas (implantados pelos processos-chave) para uma gestão focada em resultados.
CERNE 3	Rede de Parceiros	O objetivo deste nível é consolidar uma rede de parceiros com vistas a ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos apoiados. Assim, nesse nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos “elos” da rede de atores envolvidos no processo de inovação.
CERNE 4	Inovação	Neste nível, a partir da estrutura implantada nos níveis anteriores, a incubadora possui maturidade suficiente para consolidar seu sistema de gestão da inovação. Com isso, além de gerar empreendimentos inovadores, gerir de forma efetiva a incubadora como organização e participar ativamente da rede de atores envolvidos no processo de inovação, a incubadora passa a gerar, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.

Fonte: Adaptado de ANPROTEC/CERNE, 2021 e elaborado pelo autor para este trabalho.

Dessa forma cada nível de maturidade do Modelo CERNE representa um passo da incubação dado em direção à melhoria contínua. Sendo que cada nível de maturidade possui um conjunto de processos-chave para que garantam que a incubadora esteja utilizando as boas práticas com relação àquele nível de maturidade. Deste modo o modelo Cerne está estruturado em três níveis de abrangência (Tabela 3).

Tabela 12 - Níveis de abrangência do Modelo CERNE

NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA	PROCESSO
Empreendimento	Inclui os sistemas relacionados diretamente com a operacionalização do empreendimento, tendo como foco os sistemas que possibilitam às empresas apoiadas desenvolverem seus produtos e serviços, acessarem capital e mercado, realizarem a gestão do negócio e promoverem o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.
Processo	Tem como foco os sistemas de prospecção, geração, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores, ou seja, sistemas que viabilizam a transformação de ideias em negócios.
Incubadora	A gestão da incubadora como um empreendimento é o principal foco desse nível, com destaque para sistemas referentes a finanças, pessoas e ao relacionamento da incubadora com o entorno.

Fonte: Adaptado de ANPROTEC/CERNE, 2021 e elaborado pelo autor para este trabalho.

A definição e o detalhamento dos sistemas relativos aos processos-chave a serem implantados são muito importantes para que as incubadoras obtenham melhorias significativas na geração de empreendimentos inovadores e de sucesso. Antes disso, entretanto, é importante compreender o conjunto de princípios sobre os quais os processos e práticas estão estruturados (Tabela 4).

Tabela 13 - Princípios do Modelo CERNE

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÃO
Foco nos Empreendimentos	A ação da incubadora deve ser focada na agregação de valor para os empreendimentos apoiados. Assim, toda a atenção da equipe de gestão da incubadora deve ser no sentido de identificar dificuldades e oportunidades, de forma a acelerar e ampliar o sucesso dos empreendimentos.
Foco nos Processos	Os processos utilizados pela incubadora influenciam os resultados obtidos. Dessa Forma, para melhorar os resultados finais

	(número de empresas graduadas, taxa de sucesso, entre outros) a incubadora deve focar nos processos que definem esses resultados.
Ética	As ações da incubadora e das empresas incubadas devem estar em sintonia com os valores da sociedade.
Sustentabilidade	A incubadora deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.
Responsabilidade	A incubadora deve responder por suas ações e omissões, agindo de maneira ativa para melhorar a sociedade da qual faz parte.
Melhoria Contínua	Este princípio implica que a incubadora deve aprimorar, continuamente, seus processos e resultados.
Desenvolvimento Humano	A incubadora deve dar prioridade à evolução pessoal e profissional dos membros da equipe de gestão, enfatizando a autogestão e o autocontrole.
Gestão Transparente e Participativa	As ações da incubadora devem ser realizadas de forma colaborativa. Adicionalmente, todos os processos e resultados devem ser informados de forma transparente aos diferentes atores do processo de inovação.

Fonte: Adaptado de ANPROTEC/CERNE, 2021 e elaborado pelo autor para este trabalho.

Incubadoras Certificadas pelo CERNE nos anos de 2016 a 2020 são (Tabela 5).

Tabela 14 - Incubadoras Certificadas Cerne: 2016 – 2020

CERNE 1		
Incubadora	UF	Cidade
Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica (Ieitec)	RS	Canoas
Incubadora Midi Tecnológico	SC	Florianópolis
Incubadora Tecnológica Natal Central – ITNC/IFRN	RN	Natal
Centro de Empreendedorismo e Incubação da Universidade Federal de Goiás (CEI/UFG)	G O	Goiânia
Centro Incubador Tecnológico – Fundetec	PR	Cascável
Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (Celta)	SC	Florianópolis
Incubadora Multisetorial de Base Tecnológica da PUC/RS (Raiar)	RS	Porto Alegre
Núcleo de Incubação do Porto Digital	PE	Recife
Instituto Gene Blumenau	SC	Blumenau
Centro de Empreendimentos em Informática da UFRGS	RS	Porto Alegre
Unidade de Inovação e Tecnologia da Unisinos (Unitec)	RS	São Leopoldo
Parque de Desenvolvimento Tecnológico (Padetec)	CE	Fortaleza

Incubadora Tecnológica e do Agronegócio de Mossoró (Iagram)	RN	Mossoró
Incubadora Santos Dumont	PR	Foz do Iguaçu
Instituto Gênese PUC – Rio	RJ	Rio de Janeiro
Incubadora Tecnológica de São Bento do Sul (ITFETEP)	RS	São Bento do Sul
Incubadora de Base Tecnológica (InovaParq)	SC	Joinville
Incubadora Tecnológica da Unochapecó (Intech)	SC	Chapecó
Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica (Criatec)	RS	Injui
Inova Metrópole	RN	Natal
Tec Campos Incubadora de Base Tecnológica de Campos dos Goytacazes	RJ	Rio de Janeiro
Incubadora Tecnológica da Univates (Inovates)	RS	Lajeado
Incubadora da Associação para o Desenvolvimento Tecnológico do Sudoeste do Paraná (Sudotec)	PR	Dois Vizinhos
Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR – Campus Cornélio Procópio	PR	Curitiba
Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR – Campus Ponta Grossa	PR	Ponta Grossa
Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR – Campus Pato Branco	PR	Pato Branco
Incubadora de Empresas – Idea	MT	Rondonópolis
Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul ITEC/UCS	RS	Caxias do Sul
Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC/TECPAR)	PR	Curitiba
Incubadora de Inovação Tecnológicas da UTFPR – Campus Curitiba	PR	Curitiba
Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR – Campus Medianeira	PR	Medianeira
Incubadora Tecnológica Ulbratech de Canoas	RS	Canoas
UniINCUBADORA	G O	Anápolis
Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores de Campina Grande (ITCG)	PB	Campina Grande
Incubadora Tecnológica – SETREM	RS	Três de Maio
Incubadora Tecnológica da Feevale	RS	Novo Hamburgo
Núcleo de Inovação Tecnológica da UNIVALI (UNIINOVA)	SC	Itajaí
Incubadora Tecnológica de Mossoró (ITMO)	RN	Mossoró
Fundaçã Educere de Campo Mourão (EDUCERE)	PR	Campo Mourão
Pantanal Incubadora Mista de Empresas (PIME/UFMS)	M S	Campo Grande
Incubadora Municipal Norman Edward Hanson	M S	Campo Grande
Incubadora de Empresas (INTERP)	M S	Campo Grande
Incubadora Tecnológica de Guarapuava (INTEG)	PR	Guarapuava

Incubadora de Base Tecnológica do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC)	RJ	Petrópolis
Centro de Incubação Tecnológica do Semiárido (CITECS)	RN	Mossoró
Aceleradora Sistema FIEP	PR	Curitiba
Incubadora Municipal Bernardino Zelindo Barbieri	PR	Palotina
Incubadora GTEC UNIDAVI – Incubadoras de Empresas	SC	Rio do Sul
Instituto de Apoio à Inovação, Incubação e Tecnologia (INAITEC)	SC	Pedra Branca
Incubadora Tecnológica de Maringá	PR	Maringá
Incubadora Ulbratech Manaus	A M	Manaus
Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC)	PB	Campina Grande
Incubadora de Empresa e Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da UECE (IncubaUECE)	CE	Fortaleza
Incubadora de Empreendimentos inovadores e tecnológicos (FINDEX)	PR	Francisco Beltrão
Incubadora de Empresas do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa CENTEV	M G	Viçosa
Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp – INCAMP	SP	Campinas
Incubadora de Empresas Pulsar/UFSM	RS	Santa Maria
Unitecne – Incubadora de Empresas da Uniube	M G	Uberaba
Incubadora de Empresas da Coppe/UFRJ	RJ	Rio de Janeiro
Incubadoras Certificadas Cerne: 2016 – 2020 CERNE 2		
Incubadora	UF	Cidade
Incubadora de Empresa e Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da UECE (IncubaUECE)	CE	Fortaleza
Centro de Empreendedorismo e Incubação da Universidade Federal de Goiás (CEI/UFG)	G O	Goiânia
Núcleo de Incubação do Porto Digital	PE	Recife
Incubadora Santos Dumont	PR	Foz do Iguaçu
Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC)	PR	Curitiba
Instituto Gênesis PUC – Rio	RJ	Rio de Janeiro
Incubadora Tecnológica Natal Central – ITNC/IFRN	RN	Natal
Incubadora Tecnológica e do Agronegócio de Mossoró (Iagram)	RN	Mossoró
Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica (Ieitec)	RS	Canoas
Incubadora Multisetorial de Base Tecnológica da PUC/RS (RaiaR)	RS	Porto Alegre
Centro de Empreendimentos em Informática da UFRGS	RS	Porto Alegre
Unidade de Inovação e Tecnologia da Unisinos (Unitec)	RS	São Leopoldo
Incubadora Midi Tecnológico	SC	Florianópolis

Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (Celta)	SC	Florianópolis
Instituto Gene Blumenau	SC	Blumenau
Tec Campos Incubadora de Base Tecnológica	RJ	Campo dos Goyatacazes
Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos e Inovadores de Campina Grande (ITCG)	PB	Campina Grande
Centro Incubador Tecnológico – Fundetec	PR	Cascavél
Incubadoras Certificadas Cerne: 2020 – 2021 CERNE 3		
Incubadora	UF	Cidade
Parque de Desenvolvimento Tecnológico (Padetec)	CE	Fortaleza

Fonte: ANPROTEC/CERNE, 2021.

2.1.5 Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores

Audy e Piqué (2016) falam que durante grande parte da história da humanidade, o poder e a geração de riqueza estiveram concentrados nas pessoas que possuíam terras, na produção primária e em incipientes atividades de comércio. Partindo desse pressuposto é fato falar que foi somente a partir das Revoluções Industriais que as indústrias passaram a representar a fonte de poder e riqueza das economias nacionais. Tais fatos ocorreram nos séculos XVIII e XIX. Os autores acrescentam que em função das profundas transformações ocorridas durante o século XX, em especial após a Segunda Guerra Mundial, esse panorama começou a mudar.

Os mesmos autores acrescentam que os ambientes de inovação envolvem duas dimensões: as Áreas de Inovação e os Mecanismos de Geração de Empreendimentos. No Brasil, tem se adotado também o nome Ecossistemas de Inovação como sinônimo de Áreas de Inovação: os ecossistemas de inovação podem ser divididos em: a) Distritos de Inovação que são áreas geográficas, dentro das cidades, onde instituições-âncora (empresas líderes) e clusters de empresas tecnológicas conectam-se com startups, incubadoras e aceleradoras. São áreas fisicamente compactas, com fácil acessibilidade, com disponibilidade tecnológica e que oferecem espaços residenciais e comerciais mistos; b) Parques Científicos e Tecnológicos são um tipo de área de inovação, organização administrada por profissionais especializados, cujo principal objetivo é aumentar a riqueza da comunidade através da promoção da cultura da inovação e da competitividade das empresas e das instituições baseadas em conhecimento a elas associadas; c) Cluster são aglomerações de empresas e

instituições de vários portes e características, de uma mesma área ou segmento de negócios, geograficamente concentradas, onde os atores se relacionam e interagem por meio de elementos comuns e complementares visando ganhos de eficiência e maior competitividade. Por fim, d) Cidades Inteligentes são cidades que estimulam ações criativas e sustentáveis do ponto de vista ambiental, fazendo uso de modernas tecnologias na solução de seus desafios e problemas, envolvendo o processo de planejamento e de participação dos cidadãos. As cidades inteligentes promovem a interação das pessoas com as novas tecnologias, utilizando energia, materiais, serviços e financiamento para catalisar o desenvolvimento social e econômico e a melhoria da qualidade de vida.

Neste contexto e a exemplo dessa transformação foi a criação do primeiro Parque Científico e Tecnológico (PCT), em Stanford, nos Estados Unidos, em 1951, com o nome inicial de Parque Industrial de Stanford.

A história da inovação nasce na busca do ser humano em enfrentar e superar desafios na luta pela sobrevivência. No ambiente empresarial, a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de criar e vislumbrar vantagens competitivas. Assim, um empreendimento deve ser inovador e capaz de gerar uma gama de oportunidades, que os leve à sustentabilidade no longo prazo (ARANHA, 2016, p. 5).

O mesmo autor acrescenta que as demandas crescentes dos próprios empreendedores já não podem mais ser atendidas por um único mecanismo ou espaço de apoio. Sendo assim, atualmente eles exigem muito mais opções e dinâmicas diversas de interação. Dessa forma vários fatores dentre eles a inovação, parcerias e o andamento do desenvolvimento dos negócios é que vão determinar quais os melhores mecanismos podem e devem auxiliar novos empreendimentos.

Para tanto o autor enfatiza que Mecanismos de Geração de Empreendimentos são: a) Incubadora que é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores e que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso; b) Aceleradoras que são mecanismos, geralmente privados, de apoio a startups e que normalmente não estão ligadas a centros acadêmicos e são mais focadas em negócios altamente escaláveis – que podem crescer rapidamente e obter investimento; c) Living Labs que são mecanismos que possibilitam que os interessados formem parcerias pessoais-público-privadas (4Ps), envolvendo desenvolvedores e usuários finais em um processo de co-

criação de inovações (inovação aberta) em diferentes contextos de trabalho; d) Hubs de Inovação que são espaços físicos propícios para o encontro de pessoas que interagem e, conseqüentemente, criam, empreendem, trabalham e inovam juntas, em rede. E por fim, e) Centros Empresariais que são espaços destinados a programas de pós-incubação, atendendo empresas recém-saídas de incubadoras de todo o país, conforme seu perfil e do espaço necessário, independentemente de sua origem e do lugar onde estavam instaladas.

As principais diferenças das aceleradoras são que as equipes empreendedoras são selecionadas por processos altamente competitivos, nutrem maior número de equipes start-up do que uma incubadora típica, promoção da equidade em troca de prestação de serviços de capital e desenvolvimento, a experiência de desenvolvimento é mais rápido e intensivo do que o oferecido por uma incubadora, a duração do programa acelerador é tipicamente curto ao contrário da incubadora (SILVA *et al*, 2018, 4189).

Os mesmos autores acrescentam dizendo que *coworking* ou escritórios compartilhados, proporcionam colaboração e networking por meio da interação com outros profissionais e Incubadoras são entidades promotoras de empreendimentos inovadores, onde o principal objetivo é oferecer suporte para que possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

2.2 Terceiro Setor e a Economia Solidária

Diante de necessidades não atendidas em diversas áreas sociais e em níveis, movimentos associados e organizados com intuito de aliviar tais necessidades, desenvolvem instituições juntamente com diversos atores sociais para defender direitos sociais não alcançados pelo Estado, nem pelo setor empresarial.

Esse conjunto de organizações que aborda diferentes perspectivas dentro da sociedade é chamado Terceiro Setor ou simplesmente Organização da Sociedade Civil – OSC. O debate sobre o chamado terceiro setor tem a sua gênese nas ações assistenciais, como as desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas pelas igrejas e por várias OSC's com finalidade pública (VIEIRA; PARENTE; BARBOSA, 2017).

Dessa forma é nítido perceber que o trabalho das organizações do Terceiro Setor procura é atender às necessidades sociais não supridas pelo Estado e nem pelas empresas, objetivando maior consolidação democrática, direitos de igualdade. Junior, Faria e Fontenele (2009) falam que o Terceiro Setor

tem demonstrado ser uma alternativa aos problemas sociais e, de forma progressiva, está ocupando alguns espaços que eram tidos como exclusivos do governo.

Com essa forma de organização, diversos outros atores sociais vão se disseminando e criando estratégias para o fortalecimento e consolidação das organizações do terceiro setor. Nessa perspectiva, a economia solidária no Brasil se compõe de empreendimentos econômicos solidários (EES), que são organizações coletivas organizadas sob a forma de autogestão e que realizam atividades de produção de bens e de serviços, crédito e finanças solidárias, comércio e consumo solidários (CULTI, 2010).

Outro grande desafio estratégico do Terceiro Setor é gerir o conhecimento. Em razão da informalidade e da alta rotatividade inerentes ao segmento, muitos conhecimentos são tácitos, não formalizados, dificultando os processos e exigindo recomeçar quando da saída de algum membro da instituição ou pelo fato de que os que continuam na entidade não terem o hábito de compartilhamento sistemático dos conhecimentos com os demais membros. Portanto, é papel relevante do gestor criar espaços e mecanismos para registro da memória institucional, pois se trata de capital social, que precisa ser sistematizado e disseminado para a sociedade (PEREIRA, 2013, p. 173).

Gaiger e Kuyven (2020) falam que o termo Economia Solidária ganhou expressão e oficialidade no Brasil no decorrer dos anos 1990 à medida que despontaram iniciativas econômicas baseadas na livre associação de pessoas. Essa associação de pessoas era percebida e reconhecida por sua índole participativa e por seus princípios de cooperação e autogestão. Os autores acrescentam que na atualidade, o termo evoca um amplo conjunto de organizações econômicas, entidades representativas, organismos da sociedade civil e ações de governo.

Gaiger (2020) em outro trabalho diz que Economia Solidária tem sido associada às iniciativas que almejam gerar trabalho e renda, além de benefícios como maior qualidade de vida, reconhecimento e cidadania. Para tanto ele acrescenta que essas práticas se converteram em objeto de estudo, motivando pesquisas quanto a seu sentido, seu papel de resistência social e suas virtudes emancipatórias.

Silva (2018) contribui afirmando que o paradigma da economia solidária emergiu no fim do século XX como uma proposta de organização autogestionária

do trabalho e da produção que envolve um amplo conjunto de práticas coletivas em busca de novas estratégias de inclusão social e desenvolvimento territorial.

Esses modelos de empreendimentos consideram a autogestão como marca principal da economia solidária, uma vez que a essa marca é o gerenciamento da organização pelos seus próprios membros. Para tanto, sua unidade básica de análise compreende um amplo conjunto de iniciativas econômicas autogestionárias que visam a garantia de trabalho e renda aos seus associados, conhecidas genericamente como EES – Empreendimentos de Economia Solidária (SILVA, 2018).

Lechat e Barcelos (2008) concluem que o termo autogestão significa literalmente administrar, gerir a si mesmo, do grego *autos* (si mesmo) e do latim *gest-o* (gerir), mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem uma chefia.

Relações de trabalho autogestionárias se apresentam como antagônicas com as relações capitalistas de assalariamento, exploração dos trabalhadores, separação entre gestão e execução, entre trabalho intelectual e trabalho manual. A autogestão se opõe a práticas paternalistas, assistencialistas e clientelistas, bem como evita a corrupção dos dirigentes. A autogestão é associada a uma nova concepção de democracia participativa e de exercício efetivo da cidadania (LECHAT; BARCELOS, 2008, p. 99).

2.2.1 Incubadoras de Economia Solidária

Bonora (2017) afirma que uma incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária pode constituir-se em um espaço importante onde se desenvolvam pesquisas teóricas e empíricas sobre a Economia Solidária. Vale ressaltar que as incubadoras de economia solidária abrangem associações e cooperativas populares urbanas e rurais, além de empresas autogestionárias.

O autor ainda acrescenta que a economia solidária e o trabalho das incubadoras podem proporcionar espaços para que trabalhadores excluídos do mercado formal possam experimentar ciência e tecnologia transmitida pela universidade. Por isso, as incubadoras permitem um processo de assessoria e de trocas de saberes, onde o conhecimento a ser transmitido no cotidiano dos trabalhadores assessorados tem um caráter educativo, quer seja na participação ou na transmissão da economia solidária, quer seja através de atividades interativas, oficinas e metodologias dialogadas.

Oliveira, Addor e Maia (2018) abordam que o campo das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária vem se consolidando como um dos principais espaços de construção de caminhos contra hegemônicos e onde a inovação tem ganhado novos contornos. Os autores ainda reforçam que dentro das universidades brasileiras, o campo das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária (ITES) vem se consolidando como um dos principais espaços de construção de caminhos alternativos.

Diante disso, os autores acrescentam que atualmente há mais de 100 ITES localizadas em instituições de ensino superior de todo o país que caminham contra a tendência histórica de marginalização da extensão universitária frente ao ensino e à pesquisa. Dessa forma a prática de incubação através das atividades voltadas para a sociedade, no apoio aos processos de auto-organização de grupos socialmente excluídos ganha espaço nas universidades com a produção de material para pesquisa e contribuindo para os processos de aprendizagem envolvendo diversas áreas do saber, bem como áreas do campo profissional.

De acordo com Costa (2018), as incubadoras de empreendimentos de economia solidária se apresentam como espaços em que equipes multidisciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares assessoram, por meio de processos, empreendimentos tomando como referência ideais e princípios de autogestão.

2.3 Hélice tríplice, Hélice Quádrupla e Hélice Quíntupla

A Hélice tríplice é uma abordagem desenvolvida por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff. Esta abordagem baseia-se em três pilares: Universidade, Governo e Empresa. Deste modo, a Universidade é parte fundamental por ser indutora das relações das empresas com o Governo, visando à produção de novos conhecimentos, à inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico. Assim, a Hélice tríplice é um elo entre Universidade, que vai induzir o setor produtivo de bens e serviços, que são as empresas e o setor regulador e fomentador da atividade econômica, o Governo.

Sendo assim a Hélice Tríplice contribui para a compreensão dos processos de inovação, propositura de políticas públicas, no que tange ciência, tecnologia e inovação, com o objetivo de ampliar a interação com segmentos das diferentes hélices. Pois a abordagem da Hélice tríplice faz a interação das três

hélices, Universidade, Governo e Empresa, para o tratamento de problemas que surgem com as mudanças na economia, nas instituições empresariais e intelectuais.

Pereira, Rodrigues e Oliveira (2015) falam que assim como houve a evolução das universidades em relação à pesquisa científica e desenvolvimento, o mesmo ocorreu com a Tríplice Hélice da inovação, que primeiramente era formada por três pilares fundamentais: governo, empresas e universidades, passando a acrescentar mais um pilar, a sociedade, formando assim a Hélice Quádrupla. Os autores ainda acrescentam que a hélice quádrupla estabelece a co-criação para o fomento da transferência de tecnologia, propondo melhorias contínuas nas ligações internas e externas dos pilares que compõem a hélice, valorizando os núcleos e agentes de inovação.

Mineiro *et al.* (2019) afirmam que as questões sustentáveis levam à eminência da Hélice Quíntupla, que possui a proposta de Meio Ambiente e pode ser vista como uma estrutura transdisciplinar que analisa o desenvolvimento sustentável e ecologia social. Os mesmos autores acrescentam que as recentes mudanças no cenário global expandiram a forma de relacionamento entre estes atores, onde a tradicional tríade formada por universidade-indústria-governo vem se fortalecendo com novos modelos de geração do conhecimento, incluindo a sociedade (Hélice Quádrupla - HQ) e o ambiente (Hélice Quíntupla) com hélices importantes na dinâmica da inovação.

3.0 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho consistiram em revisão bibliográfica sobre a temática, com a finalidade de identificar os requisitos de estrutura e funcionamento de incubadoras tecnológicas populares no país, apoiados por questões sobre Incubadoras de empresas e Incubadoras Tecnológicas Populares a fim de coletar respostas sobre a relação e as diferenças entre as incubadoras e as tipologias de incubadoras existentes no país.

Ainda no sentido de identificar os requisitos de estrutura e funcionamento de incubadoras tecnológicas populares no país, foram feitos contatos via e-mail e WhatsApp com organizações da sociedade civil, Estado e academia. Essas questões foram disponibilizadas através de um formulário eletrônico feito na

ferramenta digital Google Formulários, com o objetivo levantar premissas indispensáveis, junto a especialistas da área, para a consolidação da Estrutura e Funcionamento de um protótipo de incubadora de Empresas no Alto Solimões. As questões foram: a) você possui alguma experiência na área de incubadoras tecnológicas populares, se sim, cite a principal? b) quais são as principais premissas para se estruturar uma incubadora de empreendimentos no Alto Solimões? c) acredita que deve ser adotado algum modelo conceitual de incubadora (tecnológica, popular, solidária, cooperativa, e outras) já consolidado para o desenvolvimento da incubadora na Região do Alto Solimões? d) acredita que deve ser adotado algum modelo metodológico para o desenvolvimento da incubadora que você acredita ser o mais apropriado para Região do Alto Solimões? e) você tem interesse de participar desta construção? Por fim, f) alguma consideração, fora destas levantadas, que queira deixar registrada?

Além disso, esta pesquisa recebeu apoio da divisão da academia de participantes de instituições de 5 regiões do país, com a divulgação de formulário para professores e especialistas, utilizando como critério de coleta e análise o método Delphi.

Cutrim, Tristão e Tristão (2017) afirmam que o método Delphi aborda uma série de questionários para organizar opiniões e respostas de um grupo formado por especialistas da área em estudo, sendo muito utilizada como instrumento para agregar julgamentos individuais.

Neste formulário foram feitas as perguntas: a) quem é o pesquisador e de onde está falando? a) qual sua experiência na área de incubadoras tecnológicas populares, cite uma? c) quais são as principais premissas para se estruturar uma incubadora para empreendimentos de economia solidária no Alto Solimões? d) qual a relevância e os principais pontos positivos em se estruturar uma incubadora tecnológica popular? e) deixe suas considerações finais para a proposta de trabalho que está sendo desenvolvida. O intuito deste formulário foi levantar as premissas para a consolidação da estrutura e funcionamento de uma incubadora tecnológica que seja capaz de incubar empreendimentos econômicos solidários no Alto Solimões.

Para avaliar *in loco* os desafios e potencialidades de uma experiência de projeto/empreendimento característico do terceiro setor em um dos municípios do Alto Solimões, foi selecionada em pesquisa uma experiência de referência

localizada no município de Benjamin Constant-AM, na Estrada Frederico Veiga, s/n, de nome Projeto Centro de Cultura e Arte João de Boi. A coleta de dados deu por meio de um formulário preliminar que foi idealizado e enviado aos beneficiários do Projeto João do Boi, para serem respondidas de forma remota, dada as condições fitossanitárias restritivas, coletando relatos de como se deu o início do projeto, seu histórico, observando sua estrutura e funcionamento atual, dialogando sobre desafios e potencialidades, bem como organização dos processos gestionários, divisão do trabalho. A pesquisa *in loco* ocorreu em fevereiro de 2020, sendo atualizadas as informações via remoto, em chamadas via WhatsApp, em 08 abril de 2021, participando desse processo o agente E1 e E2.

3.1 Agentes Sociais

Os Agentes Sociais informantes desta pesquisa (Tabela 6) foram identificados por siglas para preservar suas identidades. Foram entrevistados: seis agentes sociais da academia, identificados como: A1, A2, A3, A4, A5 e A6; dois membros do Projeto João do Boi, identificados como E1 e E2; dois agentes sociais do segundo setor, identificados como: S1 e S2; dois agentes sociais do primeiro setor, identificados como P1 e P2; um agente social de instituição de fomento, identificada como I1 e dois agentes sociais do terceiro setor, identificados como T1, T2.

Tabela 15 – Agentes Sociais participaram da pesquisa

AGENTES SOCIAIS	SIGLAS
Academia	A1, A2, A3, A4, A5 e A6
João do Boi e sua esposa	E1 e E2
Primeiro setor	P1 e P2
Segundo setor	S1 e S2
Terceiro setor	T1, T2
Instituição de fomento	I1

3.2 Procedimentos Éticos

O plano de pesquisa foi encaminhado para a anuência dos Agentes Sociais por meio de link disponibilizado em https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScMJq9H7xdJp4RRtBZD_v5pBbTFfYNG0xw0e28WLk4Q0-6fLQ/viewform. Este Trabalho de Conclusão de Curso

faz parte de um projeto maior chamado PROVALOR: Redes de Valor na Amazônia, que recebe apoio da FAPEAM, via edital PAINTER 003/2020, e pertence ao conjunto de projetos que integram Parque de Ciência e Tecnologia do Alto Solimões. Neste sentido, o projeto já possui CAAE aprovado no CEP/UFAM sob número 29505820.2.0000.5020. Este trabalho seguiu o que preceitua as normas da Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/201211 que, para este contexto, estas anuências acompanhadas do projeto completo. O CEP/UFAM será comunicado da suspensão ou término dos trabalhos após a entrega da versão final e posterior publicação de artigos. Apesar desta pesquisa ter pretendido dar voz e representatividade aos agentes sociais, por questões éticas, todas as precauções foram tomadas contra possíveis roubos, reprodução ou difusão acidental que possam comprometer o sigilo das informações, bem como foram tomados cuidados éticos quanto a confidencialidade e anonimato dos entrevistados que, neste caso, foram identificados por códigos (letra e número) escolhidos de forma aleatória, para evitar possíveis conflitos de ordem social, econômica e territorial. Os dados e informações coletadas a partir da fala dos entrevistados tiveram apenas o único propósito de atingir os resultados da pesquisa, respeitando a privacidade e direitos individuais, publicando os resultados em periódicos, livros e/ou eventos científicos.

4.0 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados, em um primeiro momento, focaram nos requisitos de estrutura e funcionamento de incubadoras tecnológicas populares no país, com base em estudo empírico feito com especialistas na área como agentes sociais do Estado, professores de universidades Estaduais e Federais, líderes de setores tecnológicos do segundo setor e membros de Organizações da Sociedade Civil.

Em um segundo momento foram processados os dados provindos da coleta *in loco* sobre os desafios e potencialidades de uma experiência de projeto/empreendimento característico do terceiro setor em um dos municípios do Alto Solimões, localizado no município de Benjamin Constant-AM.

Por fim, na intersecção entre os principais pontos levantados pelos especialistas e as características da experiência avaliada *in loco*, apontamos

alguns fundamentos a serem considerados para a construção de uma incubadora de empreendimentos para a região.

4.1 As premissas para estruturação de uma incubadora para empreendimentos e projetos coletivos

Existem diversos modelos de incubadoras de empreendimentos já desenvolvidas e em desenvolvimento no Brasil. Um dos modelos, de ordem social e econômica solidária, possui como finalidade o desenvolvimento de empreendimentos e projetos coletivos, de forma a assegurar que todos os empreendimentos incubados se estruturem e se fortaleçam, para que o período pós-incubação (ou também chamado de maturação/maturidade) possa promover competitividade e garantir a sustentabilidade destes empreendimentos. Neste modelo, por exemplo, algumas premissas norteiam a construção das bases teórico-metodológicas do processo de pré-incubação, incubação e pós-incubação, garantindo que os objetivos propostos pelos empreendimentos desenvolvidos estejam em sintonia com a filosofia de trabalho da incubadora.

A base teórico-metodológica das incubadoras de empreendimentos solidários, por sua vez, pauta-se em quatro premissas: a) Não diminuir a autonomia do grupo, lembrando que as ações serão implementadas com os cooperados e não para eles; b) Cada grupo tem uma velocidade peculiar no processo de incubação, sendo importante que as prioridades sejam estabelecidas em conjunto entre o técnico e os cooperados; c) Os diagnósticos realizados precisam apresentar veracidade, não sendo admitidos quaisquer tipos de manipulação dos indicadores, sob pena de comprometer todo o processo de avaliação e; d) Gerar feedback ao grupo sobre os resultados obtidos, para que os mesmos possam ter condições de ver e sentir como estão se saindo (SANTOS, 2020).

Assim como essa metodologia, existem outras em desenvolvimento no país e, para elucidar a possibilidade de consolidação de uma com características condizentes aos empreendimentos locais, partiu-se do ponto zero, deixando em aberto aos especialistas (anteriormente citados), quais são as principais premissas para se estruturar uma incubadora para empreendimentos no Alto

Solimões? É importante ressaltar que nenhum modelo foi induzido para estas respostas e todas as questões foram feitas de forma aberta.

Deste modo um dos agentes sociais da academia, A1, de um instituto federal de um dos Estados da Região Norte, destacou questões operacionais antes de pensar estas premissas, como diagnosticar as necessidades da região, bem como recursos financeiros existentes e manutenção de equipes fixas de trabalho. Para um agente social pertencente a uma organização de ensino do segundo setor, A2, é necessário, como premissa, manter-se alinhado à metodologia de incubação, desenvolver equipe técnica capacitada e priorizar fontes de recursos. Dois agentes sociais de campus de universidades públicas do Estado do Pará, A3 e A4, ressaltam a necessidade de estudos sobre a dinâmica da região, para compreender se é necessário inclusive antes da incubadora, uma aceleradora.

Comentam também que qualquer premissa pensada para a incubadora necessita ser em um sistema de governança *bottom-up*, ou seja, desenvolvidas a partir de demandas sociais emergentes. Representando uma universidade federal da região Sudeste, um agente social com experiência em núcleo de desenvolvimento de empreendimentos, A5, destaca que as premissas devem basear-se na perspectiva da educação popular, da valorização do saber local e da cultura comunitária presente nos povos indígenas. A mesma instituição ainda reforça que a incubadora deveria fortalecer iniciativas populares de geração de renda, aproveitando os recursos naturais presentes, mas a partir de uma visão de sustentabilidade. Importante ter uma abordagem territorial de desenvolvimento, não focando apenas no empreendimento, mas no impacto no território e nas comunidades. Por sua vez, outra universidade pública da região Norte, A6, destaca, por meio do agente social especialista em incubadoras que as premissas devem ser inovadoras, com foco na Bioeconomia ou na economia criativa e deve haver investimento em infraestrutura (internet, por exemplo). Ressalta ainda que é preciso conhecimento da região para saber as potencialidades e interesses da população local.

Em outra mão, um agente social responsável pelo desenvolvimento de uma incubadora tecnológica do segundo setor, S1, disse que, dentre as premissas, seja expressado um direcionamento para negócios da floresta (Bioeconomia). Uma organização do segundo setor responsável pelo

desenvolvimento de projetos inovadores na Região Norte, sediada no Amazonas, S2, destaca por meio de seu representante que as premissas são fontes de informações disponíveis e confiáveis dos indicadores socioeconômicos e socioambientais, condições de identificar e sensibilizar as principais lideranças sociais, culturais, políticas, religiosas e econômicas locais/regionais, diálogo e parceria com os principais equipamentos públicos e privados, recursos para mapear os principais vetores de desenvolvimento com valor cultural e econômico da região e vontade política dos gestores municipais do Executivo, do Legislativo e do Judiciário.

Aporte financeiro, capital humano e biodiversidade são as premissas levantadas por agentes sociais de organizações públicas de fomento para empreendimentos tanto do Estado do Amazonas, quanto em âmbito local do Alto Solimões. Este levantamento foi realizado recentemente pela própria agência, P1, com foco em realidade do nosso cenário socioeconômico, definindo quais negócios a serem incubados pela instituição, qualificar os alunos para participar desta vivência, fazendo estudos de casos de empresas locais.

Uma agente social de instituição de fomento a empreendimentos inovadores no Amazonas, I1, aponta que a principal premissa para se estruturar uma incubadora no Alto Solimões é realizar busca de parceiros com experiência técnica para iniciar os processos de sensibilização/mobilização, bem como realizar diagnóstico situacional do ecossistema existente na região/entorno e suas vocações/potencialidades, conectar-se com as organizações que possuem finalidades e direcionamentos convergentes aos de uma incubadora de empresas (ex. SEBRAE).

Já para um agente social de uma agência público-privada do Amazonas, T1, que já desenvolve atividades de incubação, disse que é preciso parceiros consolidados dentro e fora do território, mapeamento e prospecção dos empreendimentos e suas demandas e espaço físico para realização das atividades e incubação dos empreendimentos como premissas. E por fim um instituto do terceiro setor do Amazonas, T2, diz que as premissas devem ser voltadas para aplicação do CERNE, o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.

4.2 Modelos Conceituais de apoio à criação da Incubadora no Alto Solimões

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's) são as mais conhecidas e estão em maior número em todo o país, grande parte delas são apoiadas por instituições de ensino superior, que as orientam a trabalhar o cooperativismo e outras formas de empreendimentos populares. As incubadoras universitárias de EES surgem no Brasil na década de 1980, com a finalidade de apoiar e inclusive dar origem às iniciativas populares organizadas sob a forma da autogestão (SANTOS, 2020).

Pergunta: Acredita que deve ser adotado algum modelo conceitual de incubadora (tecnológica, popular, solidária, cooperativa e outras) já consolidado para o desenvolvimento da incubadora na Região do Alto Solimões?

A A1 desta vez diz que um modelo multisetorial seria o ideal, pois atenderia todas as demandas levantadas. A A2 acredita que é preciso conhecimento e compreensão de parâmetros conceituais para a definição da metodologia com relação à tecnologia solidária, economia solidária, economia criativa e economia circular, ainda diz que é importante compreender o conceito de ITCPs tanto da Unitrabalho como da Rede ITCP (Coope UFRJ). Já a A3 diz que não pensa em modelos, mas em técnicas que podem variar de acordo com cada realidade. Dessa forma a A5 fala que a abordagem que mais concorda é a de Incubadora Tecnológica de Economia Solidária, de forma a destacar a perspectiva tecnológica e o foco no trabalho cooperativo, mas sem fechar no empreendimento/cooperativa (como o conceito de ITCP), permitindo uma abordagem territorial. Já a A6 salienta que acredita que não deva seguir um modelo rígido, mas apoiar o que for iniciativa inovadora.

Já a S1 diz que modelo conceitual seria de incubadora com conexão com o mercado para captação de recursos. A S2 diz que o modelo conceitual é incubadora de setores tradicionais.

O P1 fala que o modelo conceitual seria uma base referencial testada para direcionar as experimentais. Deste modo o P2 acredita que o modelo de cooperativa seria muito viável para a região, tendo em vista que a cooperativa concentra um esforço maior daqueles que possuem atividades similares e assim podem direcionar esta força para conquistar os objetivos comuns, por exemplo, uma cooperativa de beneficiamento do pescado.

O T1 pensa que para essa região as metodologias e tratativas precisam estar de acordo com o contexto dos negócios comunitários, mas também acha interessante a incubadora estar preparada para empreendimentos tecnológicos, por exemplo, que possam se desenvolver na região. E por último a T2 diz outra vez que o modelo CERNE seriam os mais adotados.

4.3 Método de Incubação

Pergunta: Acredita que deve ser adotado algum modelo metodológico para o desenvolvimento da incubadora que você acredita ser o mais apropriado para a região do Alto Solimões?

O A1 acredita que o modelo mais apropriado para a incubadora no Alto Solimões é o modelo CERNE, desenvolvido pela ANPROTEC e SEBRAE. A A2 ressalta que os modelos metodológicos são construídos a partir das realidades locais, estudos sobre concepção de metodologias alternativas baseadas nas economias solidária, criativa e circular de base tecnológica solidária. Mas há experiências bastante positivas no campo das ITCPs – destaque as ITCPs de UFSCar (São Carlos SP), USP (São Paulo), Universidade Católica de Salvador. Desse modo o T1 diz que o modelo adotado deve ser baseado na educação popular, economia solidária e bioeconomia. A A3 fala que o modelo seria PAR - *Participatory Action Research*. Já a A5 diz que não acha que deve ser adotado um modelo pronto. Deveriam ver outras experiências que já trabalham com realidades próximas (incubadora da UFRR, UFAM, algumas do Nordeste que trabalham com indígenas, aqui no Rio desenvolvemos projetos com comunidades tradicionais: indígenas, quilombolas, caiçaras), e a partir do intercâmbio com essas desenvolver uma metodologia própria. Para tanto a A6 acredita que o modelo deva ser de Cooperativa. A universidade citada ainda acrescenta que acredita em um modelo que incorpore o máximo possível a população local.

Já a S1 salienta que pode iniciar com um modelo simples e evoluir durante a implantação e operação. A S2 fala que o modelo adotado seria o CERNE.

P1 diz que necessariamente deve estruturar a base, estudos locais a capacidade de realização e de resultados, possibilitando melhor construção do objeto citado. O P2 acrescenta que devem analisar modelos que já possuem

experiência exitosa no Amazonas, para então tentar implementá-los nos negócios a serem incubados.

Por fim a T2 diz que o modelo que deve ser adotado é o CERNE, como as incubadoras.

4.4 Considerações em Relação à Incubadora

A A1 considerou que além do treinamento da equipe que vai conduzir a incubadora no CERNE, é interessante buscar profissional com referência e experiência em incubadora de tecnologia social, para capacitação da equipe. A A4 disse que está disponível para ajudar na construção e que atualmente o profissional que respondeu ao questionário faz parte do Comitê Técnico da Incubadora Xingú da UFPA em parceria com outras entidades. A A5 acredita que a construção da incubadora pode ser feita a partir de um diálogo com a sociedade, para que pessoas e instituições importantes da região possam ser parceiras na construção e implantação da incubadora. Desse modo a A6 acredita que se vincular a uma ICT seria excelente escolha.

Já a S1 considerou que a ANPROTEC é um bom caminho e contato com outros atores pode fazer sentido para nascer com parcerias estabelecidas. A S2 ressalta no planejamento que considere adequadamente os recursos necessários para criar, instalar, equipar e atuar como incubadora nos próximos cinco anos.

O P1 disse que parcerias institucionais, governamentais e incentivos de participação popular devem ser levadas em consideração.

A I1 considera que se deve realizar urgentemente a integração com o público alvo da Incubadora e depois a realização de parcerias técnicas/expertise, na área de Incubadoras, parques e aceleradoras para que haja sinergia entre a ACADEMIA, GOVERNO E EMPRESAS (Hoje São 7 hélices) mas se iniciarem pela tríplice, já será um bom começo para obterem acessos aos Recursos técnicos, econômicos e financeiros.

Por outro lado, o T1 considera que um ponto importante é desenvolver uma metodologia de incubação que trabalhe fortemente na emancipação dos empreendimentos para que alcancem sua maturidade tendo a incubadora como um parceiro/escola, mas não criando uma relação de dependência. Por fim, a T2 considera que para construir a incubadora com foco na escala, na exportação e

internacionalização requer pessoas com competência e com capacitação no modelo CERNE 1, 2, 3 e 4 e sugere procurá-los na RAMI – Rede de Inovação e Empreendedorismo da Amazônia – que terão o maior prazer em colaborar.

Tabela 16 - Síntese das respostas dos especialistas.

AGENTE SOCIAL	PREMISSA	MÉTODO INCUBAÇÃO	MODELO CONCEITUAL	APOIO
A1	Diagnóstico	CERNE	Multisetorial	Não
A2	Treinamento	Economia Solidária, Criativa e Circular	Economia Solidária	Sim
A3	Governança Bottom-up	PAR - Participatory Action Research	Realidade Local	Não
A4	Governança Bottom-up	-	-	Sim
A5	Educação Popular	Modelo Endógeno	Economia Solidária	Sim
A6	Inovadora	Cooperativa	Iniciativa Inovadora	Sim
I1	Parceria	-	-	Sim
P1	Aporte Financeiro, Capital Humano e Biodiversidade	Estudos Locais	Modelo Testado	Não
P2		Modelos com Experiência	Cooperativa	Sim
S1	Bioeconomia	Modelo Simples	Captar Recursos	Não
S2	Indicadores Socioeconômico e Socioambiental	CERNE	Setores Tradicionais	Sim
T1	Mapeamento	Educação Popular, Economia Solidária e Bioeconomia	Negócios Comunitários	Sim
T2	CERNE	CERNE	CERNE	Sim

Podemos identificar 04 dimensões (Tabela 7) centrais nas respostas sobre as premissas:

a) Existe a recorrência da preocupação em desenvolver a incubadora com **dimensão participativa**. Premissas como Governança Bottom-up, Mapeamento e Diagnóstico são os indicativos.

b) Outra questão de relevância é a **dimensão ambiental** como premissa da incubadora, apontada em respostas como Bioeconomia, Biodiversidade e Indicadores Socioambientais.

c) Na **dimensão de gestão de pessoas**, configuram-se os apontamentos como Treinamento, Educação Popular, Capital Humano.

d) Por fim, identifico a **dimensão networking** com base em questões como Parceria e Aporte Financeiro

Sendo assim, recomendo 4 dimensões basilares para a criação da incubadora, as dimensões Ambiental, Participativa, Gestão de Pessoas e Networking.

Podemos identificar 2 dimensões centrais nas respostas sobre os métodos de incubação:

a) O método de incubação através da Economia Solidária e Incubação CERNE destacam-se em meio aos outros **métodos de incubação** citados.

b) Outro destaque para o método de incubação relevante é o fator de **gestão de pessoas** com métodos voltados para Estudos Locais, Modelo Endógeno e Educação Popular.

Deste modo sugiro 2 dimensões basilares para o método de incubação, as dimensões Gestão de Pessoas e Método de Incubação: Economia Solidária e CERNE.

Podemos identificar 3 dimensões centrais nas respostas sobre o modelo conceitual para a incubadora.

a) Na **dimensão literária** os conceitos tendem para a Economia Solidária como base para o modelo conceitual para a incubadora.

b) Destaca-se também a **dimensão valores e princípios sociocultural local** para o conceito da incubadora, onde apontam resposta como Realidade Local, Setores Tradicionais e Negócios Comunitários.

Com isso aponto 2 dimensões que dão base para o conceito da incubadora: a dimensão literária e dimensão valores e princípios sociocultural local.

4.5 A experiência *in loco*: Projeto João do Boi

Dado o protagonismo na dimensão participativa, para um primeiro diagnóstico para construir a proposta das bases teórico-metodológicas da Incubadora Sol a Sol, foi selecionado um empreendimento no município de Benjamin Constant que, inicialmente, apresentasse características peculiares a projetos da região do Alto Solimões. Na ocasião, recebi como indicação o projeto Centro de Cultura e Arte João do Boi. Após o aceite, um formulário preliminar foi idealizado e enviado aos beneficiários do Projeto João do Boi, para serem respondidas de forma remota, dada as condições fitossanitárias restritivas

4.5.1 Histórico do Projeto Centro de Cultura e Arte João do Boi

A ideia do projeto se deu no dia 13 de junho de 2013, a partir de uma conversa entre uma pessoa (mulher) que lançou uma proposta a um casal que, na ocasião, organizavam um arraial de rua ao lado de sua casa no período junino, mês de tradicionais festas juninas e nos interiores sempre realizam arraial de rua ou forró de rua.

A proposta da senhora para o casal partiu de uma pergunta lançada da seguinte forma: porque vocês dois não aproveitam o arraial de vocês para arrecadar fundos para trabalhar com essas crianças, jovens e adolescentes que estão ensaiando para se apresentar logo mais no arraial? Pois, a senhora viu que ia ter apresentação, dança, exposição de pinturas, artesanatos e apresentação de uma dança folclórica de Boi Bumbá muito tradicional na região. Além da ideia, a senhora disse ao casal que os ajudaria em tudo, mas que uma parte da renda arrecadada eles dariam a ela para ajudar a pagar a passagem dela e da filha que precisaria ir à Manaus, capital do Amazonas, para tratamento de saúde.

O casal aceitou a proposta, visto que eles já tinham um pequeno grupo de crianças e adolescentes e a ideia de fazer todo ano o arraial para arrecadar fundos para então ajudar o pequeno grupo a desenvolverem as atividades de pinturas, artesanatos e danças seria algo extremamente vantajoso pelo fato de o casal não dispor de vantagens econômicas para tal fim.

Além da senhora e do casal, mais um grupo de voluntários apoiaram a realização do arraial de rua, veio gente de todas as partes da cidade e algumas comunidades rurais para prestigiarem e participarem da festa. No final de tudo o

Boi recebeu o nome de Boi Desafio. Desafio, porque eles sabiam que teriam um grande desafio dali para frente. Até hoje no mês de junho é realizado o Arraial de Rua com apresentações diversas, inclusive do Boi Desafio e com a venda de comidas e bebidas típicas da região (Formulário recebido do E1 e E2 em 08 de abril de 2021).

4.5.2 Infraestrutura

Hoje a organização se encontra bem mais estruturada ao longo desses oito anos. O projeto João do Boi hoje possui sede em construção, existe um almoxarifado improvisado ao lado da construção da sede e uma biblioteca com livros doados que se encontram na casa do casal. O terreno onde está sendo construída a sede do projeto fica ao lado da casa do casal, no mesmo local do primeiro arraial de rua realizado em 2013, o terreno foi doado pelo casal, mais propriamente dito, pela mulher, esposa que ajuda o marido a tocar o projeto. O terreno doado para a sede possui 40 metros de frente por 86 metros de fundo.

4.5.3 Gestão

O Projeto João do Boi está organizado com uma estrutura administrativa da seguinte forma: Presidente, Vice-presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro e Conselho Fiscal. O Projeto Centro Cultura e Arte João do Boi foi regulamentado, passando a ter seu CNPJ no dia 07.12.2018 e seu estatuto elaborado em 12.10.2018.

Hoje o Projeto João do Boi atende aproximadamente cerca de 270 pessoas (Tabela 8), distribuídas em vários bairros e comunidades rurais, sendo: Bairro da Cohabam 36; Eduardo Braga 18; Colônia I – 68; Colônia II – 28; BR - 307 – 10; Comunidade Rural Indígena Bom Caminho – 38; Assentamento Crajarí – 12; Bairro com predominância indígena Bom Jardim – 42 e Beco Santa Luzia – 15. A faixa etária das pessoas atendidas hoje vai de 4 a 100 anos de idade.

Tabela 17 - Pessoas atendidas por bairro

BAIRRO	PESSOAS ATENDIDAS
Cohabam	36
Eduardo Braga	18
Colônia I	68
Colônia II	28
BR - 307	10
Bom Caminho	38
Assentamento Crajarí	12

Bom Jardim	42
Beco Santa Luzia - Centro	15
TOTAL	270

4.5.4 Atividades

As atividades realizadas no Projeto João do Boi hoje são: Capoeira, Aula de reforço, Aula de dança, Aula de libras, Pintura, Artesanato, Teatro, Aula de música – canto. Sendo que ainda incorpora algumas atividades extras como: Dia das crianças, Dia das mães, Dias dos pais, Dia da páscoa, Dia da consciência negra, Natal solidário e Exposição das atividades do Projeto no mês de junho no Arraial de Rua.

4.5.5 Fomento

O projeto obtém renda ao longo de toda a sua existência de doações que são feitas por pessoas físicas, bem como pessoa jurídica, neste último podemos perceber a parceira segundo e terceiro setores, mas não é de forma permanente é a partir de doações esporádicas. No ano de 2020 o Projeto João do Boi foi contemplado pela Lei Aldir Blanc – Lei nº 14.017- Lei de apoio à Cultura do Governo Federal intermediada pela Secretaria de Cultura Municipal de Benjamin Constant, onde constata-se a parceria primeiro e terceiro setores também de forma esporádica. Suas atividades dependem bastante de voluntários, onde as mesmas têm viés organizacional empírico, no qual percebe-se falta de organização e planejamento.

4.6 Incubadora Sol a Sol

Apresentamos aqui, por fim, a proposta de uma incubadora destacando suas premissas, seu modelo e seus métodos de incubação. Incubadora está que visa o desenvolvimento de empreendimentos inovadores no Alto Solimões – Amazonas.

4.6.1 Premissas

As premissas são pautadas em 4 dimensões.

- Socioambiental

As questões sociais, levado em conta sua relação com o meio ambiente, é um tema de grande discussão nos dias de hoje. A relação da sociedade com o meio ambiente tem sido pauta de grandes eventos, temática de grande

importância para todos os setores, pois trata de como o Governo, as empresas, as organizações da sociedade civil, as instituições de ensino e sociedade em geral lida com o meio ambiente. As ações que cada um ente destes tem com meio ambiente reflete na qualidade de vida de todos.

O estabelecimento da bioeconomia, o estudo das cadeias de valor dos produtos da região é forte aliado para a questão socioambiental desta região ao qual se propõe o presente trabalho, levando em consideração a preservação dos recursos naturais e disseminando a valoração da floresta em pé.

Outro fator importantíssimo que agrega valor as causas socioambientais é o fator cultural. Desenvolver projetos culturais, que envolvam os costumes, os valores, os saberes, as tradições locais aliada a tecnologias sustentáveis é fator chave para o desenvolvimento da região.

- Participativa

É extremamente imprescindível a participação dos empreendedores regionais de todas as áreas para a composição de um comitê gestor da incubadora. A socialização de ideias a partir dos empreendedores tendo em vista a realidade e anseio de cada um tende o fortalecimento e o desenvolvimento da incubadora.

- Gestão de Pessoas

A incubadora tem que ser protagonista na transferência tecnológica e de conhecimento, o treinamento com base na educação popular, transfere conhecimento e potencializa o capital humano a partir de experiências, como por exemplo, priorizar o aporte de conhecimento à experiências como o Projeto João do Boi.

- *Networking*

Trocar experiências com outras incubadoras do país, trocar conhecimentos com pessoas que tem mais experiência e consolidar alianças estratégicas, além de colocar os próprios empreendimentos para intercambiar com outros.

4.6.2 Modelo

O modelo da incubadora sugerido é de Economia Solidária.

A Incubadora de Economia Solidária é o modelo mais adequado à realidade do Alto Solimões, por ser uma região com potencial para o desenvolvimento de empreendimentos inovadores que envolva coletivos, como

as associações e as cooperativas populares urbanas e rurais, bem como empresas autogestionárias. Desse modo, a Economia Solidária também inclui nesse processo grupos de alto ajuda, organizações comunitárias e grupos de trabalhadores informais.

Dessa forma, a prática de incubação através da Economia Solidária que tem como objetivo tirar do isolamento grupos socialmente excluídos, para que a partir de então tenham seus desenvolvimentos adequados, com o apoio aos processos de auto-organização, a inovação ganha espaço através de iniciativas solidárias com objetivo de desenvolver a região, gerar trabalho e renda, melhoria da qualidade de vida, reconhecimento e cidadania a partir dos princípios da Economia Solidária.

4.6.3 Método

O método de incubação da **INCUBADORA SOL A SOL** (Tabela 9) visa atender projetos e empreendimentos na Região do Alto Solimões a partir de três fases. A fase primária “pré-incubação”, fase secundária “incubação” e a última fase, a terciária “maturação”.

Tabela 18 - As três fases da Incubadora SOL A SOL

Fase Primária	
Período: 1 ano	Pré-incubação
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de edital para seleção de projetos e empreendimentos inovadores da sociedade civil. • Evento para seleção dos melhores TCCs e Projetos das Instituições de Ensino da Região do Alto Solimões (UFAM, UEA e IFAM). • Processar as demandas para incubação de empreendimentos solidários. • Ao atingir essa fase, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem sucedidos, de forma sistemática e repetidamente. 	
Fase Secundária	
Período: 2 anos	Incubação
<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo desta fase é receber e trabalhar as potencialidades dos projetos e empreendimentos selecionados na fase primária. 	

- Consolidar uma rede de parceiros para a transformação de ideias em negócios, com vistas a ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos incubados.
- Apoiar os projetos e empreendimentos da incubadora para tomada de decisões, para a formação de empreendimento solidário e suas características gerais.
- Direcionar os projetos e empreendimentos incubados a desenvolverem seus produtos e serviços, otimizando seus processos.
- Disseminar a gestão colaborativa do negócio e promover o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.
- Direcionar os projetos e empreendimentos incubados ao acesso a capital e mercado, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável, socialmente justo e ambientalmente correto.

Fase Terciária

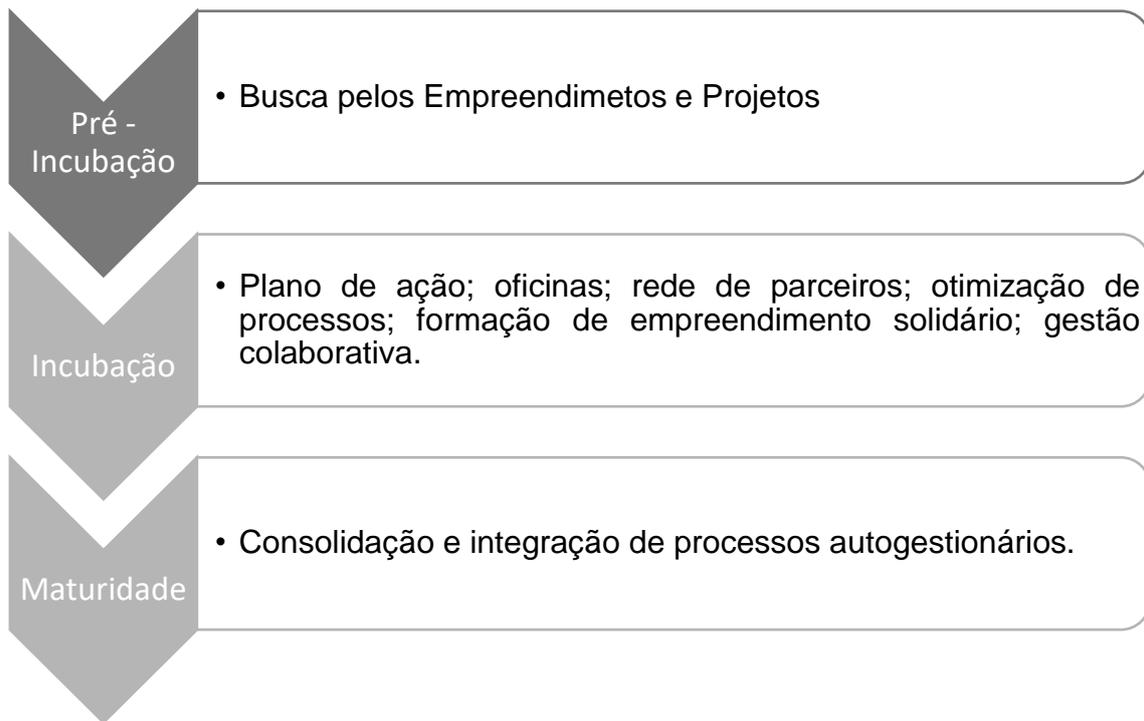
Período: 1 ano

Maturação

- Nesta fase, levando em consideração aos processos implantados nas fases anteriores, os projetos e empreendimentos possuem maturidade para consolidar seus processos de gestão, processos de negócios, processos de pessoal, processos econômicos, dentre outros e atuarem de forma independente da incubadora.
- Com isso, além de gerar empreendimentos inovadores a incubadora como organização participa ativamente da rede de atores envolvidos no processo, desta forma a incubadora passa a gerar, sistematicamente, inovações em seus próprios processos.

Desse modo criou-se um fluxograma para apresentar de maneira mais clara o processo de incubação da Incubadora Sol A Sol, permitindo melhor compreensão de cada etapa, desde a seleção dos empreendimentos e projetos, até maturidade dos mesmos.

Figura 2 - Fluxo da Incubadora Sol A Sol



4.6.4 Cultura Organizacional

Segue, por fim, uma proposta de Cultura Organizacional para a Incubadora Sol a Sol:

- a) Missão:** Promover o desenvolvimento de empreendimentos e projetos inovadores com base na economia solidária na Região do Alto Solimões.
- b) Visão:** Estar entre as maiores e melhores incubadoras do Estado do Amazonas em número e qualidade de empreendimentos e projetos incubados até 2025.
- c) Valores:** Cooperação; Solidariedade; Ética; Transparência; Valorização do saber popular; Responsabilidade Social; Respeito ao Meio Ambiente.
- d) Objetivos:**

Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos coletivos com base nos princípios da economia solidária.

Fortalecer ações que impulsionem empreendimentos autogestionários na região do Alto Solimões.

Organizar, capacitar e apoiar empreendimentos e projetos de cunho inovador para que se estabeleçam no mercado, com impacto socioambiental multiplicador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral elaborar uma proposta de estrutura e funcionamento de uma incubadora tecnológica popular para desenvolver empreendimentos/projetos do terceiro setor no Alto Solimões.

Para a composição de uma estrutura metodológica realizou-se uma seleção bibliográfica para dar base à referida pesquisa, alinhadas à visão dos especialistas, mais a experiência *in loco* que consiste em identificar os requisitos de estrutura e funcionamento de incubadoras tecnológicas populares no país e avaliar *in loco* os desafios e potencialidades de uma experiência de projeto/empreendimento característico do terceiro setor em um dos municípios do Alto Solimões.

No sentido de atingir o objetivo da pesquisa surgiu a questão norteadora para a construção deste trabalho: quais são os requisitos para estrutura e funcionamento de uma incubadora para desenvolver empreendimentos/projetos do terceiro setor no Alto Solimões?

Diante do exposto foi necessário considerar alguns pontos para a criação da Incubadora Sol a Sol, onde entendemos que a resposta da pergunta norteadora se deu em 3 pontos fundamentais desenvolvidos neste trabalho: as **premissas** para a incubadora pautadas em 4 dimensões (Socioambiental, Participativa, Gestão de Pessoas e Networking); o **modelo** da incubadora, sendo de Economia Solidária e, por fim, o **método** de incubação com três fases: a) fase primária que se refere a pré-incubação, b) fase secundária para a incubação e a última c) fase terciária que diz respeito a maturidade.

REFERÊNCIAS

ADDOR, F; LARICCHIA, C. R. **Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária**. – Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2018.

AGÊNCIA BRASIL. Mapeamento de Incubadoras e Aceleradoras. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamentomostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras>. Acesso em 19 de maio de 2021.

ANPROTEC. Modelo CERNE. Disponível em: <https://anprotec.org.br/cerne/menu/o-cerne/conceito/>. Acesso em 03 de maio de 2021.

ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores [Recurso eletrônico on-line]**: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. – Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.

AUDY, J; PIQUÉ, J. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação [Recurso eletrônico on-line]**: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. – Brasília, DF: ANPROTEC, 2016

AZEVEDO, I. S. C; GASPAR, J. V; TEIXEIRA, C. S. **Análise característica das incubadoras de base tecnológica**. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 5, n. 8, p. 01-13, dez., 2016.

BARROS, C. J. **Rede Solidária**: Universidades atuam na formação e capacitação de cooperativas. Revista Problemas Brasileiros, São Paulo, 2003. Disponível em: www.educadores.diaadia.pr.gov.br. Acesso em 24 de maio de 2021.

BENZAQUEN, J. F; CARNEIRO, V; SARDÁ, M. **As Incubadoras Universitárias de Economia Solidária durante a Pandemia**: relato de ações da INCUBES/UFPB e da INCUBACOOOP/UFRPE. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10197>. Acesso em 24 de maio de 2021.

BONORA, A. P. M. **O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA DISSEMINAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: A EXPERIÊNCIA DE UMA INCUBADORA DE EMPREENDEMENTOS SOLIDÁRIOS**. Revista Trabalho em cena, 2017, 2(1) pp. 144-155.

COSTA, A. P. B. **PROCESSO DE INCUBAÇÃO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA À LUZ DE PRECEITOS DE AUTOGESTÃO: EXPERIÊNCIAS DE ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DA OASIS/UFRN**. NATAL/RN, 2018.

COSTA, B. A. L. **Economia solidária e o papel das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil**: a experiência de extensão universitária da ITCP-UFV, 2013.

CULTI, M. N. **Economia Solidária no Brasil**: Tipologia dos empreendimentos econômicos solidários, São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

CUTRIM, S. S; TRISTÃO, J. A. M; TRISTÃO, V. T. V. **Aplicação do método Delphi para identificação e avaliação dos fatores restritivos à realização de Parcerias Público-Privadas (PPP)**. Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 22). Pág 29, 2017.

FAPEAM. Amazonas é o Estado com maior número de incubadoras da região Norte. Disponível em: <http://www.amazonas.am.gov.br/mobile/#/mobile/noticias/?id=117198>. Acesso 13 de maio de 2021.

FILHO, W. R. C; ALVES, J. C. M; SILVA, F. M; VIANA, F, D. F. **Desenvolvimento local e economia solidária**: a experiência da incubadora de empreendimentos solidários da UFOP (INCOP). Experiência, Santa Maria, UFSM, v. 1, n, 1, p. 37-53, jan/jul. 2015.

GAIGER, L. I. G; KUYVEN, P. S. **Economia Solidária e trajetórias de trabalho**: Uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais. RBCS VOL. 35 Nº 103 /2020

GAIGER, L. I. **Economia solidária, ativismo sociopolítico e democracia**. Cadernos do CEAS: Revista Crítica de Humanidades. Salvador, v. 45, n. 249, p. 83- 110, jan./abr. 2020.

JÚNIOR, M. D. A; FARIA, M. V. C. M; FONTENELE, R. E. S. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor**: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. São Paulo/SP, 2009.

LECHAT, N. M. P; BARCELOS, E. S. **Autogestão**: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008.

LUSSI, I. A. O; TESSARINI, L. A; MORATO, G. G. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares**: realidade da incubação de empreendimentos econômicos solidários com participação de usuários de serviços de saúde mental. Rev Ter Ocup Univ São Paulo. 2015 set.-dez.;26(3):345-54.

MACIEL, J. P; FERRARINI, A. V. **Eficiência sistêmica em empreendimentos econômicos solidários de reciclagem: construção e aplicação de indicadores multidimensionais**. Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente. Vol. 54, p. 102-124, jul./dez. 2020.

MINEIRO, A. A. C; VIEIRA, K; CASTRO, K. C; BRITO, M. **Da hélice Tríplice a Quíntupla**: Uma visão sistêmica. Article in Revista Economia & Gestão - March 2019.

OLIVEIRA, T. C. S; ADDOR, F; MAIA, L. **As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais**. Revista Tecnologia e Sociedade, vol. 14, núm. Esp.32, 2018, pp. 38-59.

PEREIRA, R. S; MORAES, C; MATTOS, F; BARROS, A; ANGELO, P: **Especificidades da Gestão no Terceiro Setor**. Revista Organizações em

Contexto, vol. 9, núm. 18, julio-diciembre, 2013, pp. 167-195 Universidade Metodista de São Paulo São Bernardo do Campo, Brasil.

PEREIRA, R. M; RODRIGUES, M. S; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **O Papel das Agências de Inovação Acadêmicas para o Desenvolvimento Tecnológico.** Revista de Administração da Fatea, v. 10, n. 10, p. 6-141, jan./jun., 2015.

Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – Rede ITCP. Disponível em http://www.itcp.coppe.ufrj.br/rede_itcp.php. Acesso em 25 de maio de 2021.

RUBENY, P. C. P. W; BELLISSIMO, D. Y; CALDANHA, A. C. F. **A metodologia de uma incubadora tecnológica de empreendimentos solidários (ITES):** Instrumento de promoção de inovação e empreendimento. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 187-204, 2016.

SANTOS, S. S. **INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM GUIA METODOLÓGICO PARA O IFMT.** Volta Redonda/RJ, 2020.

SEDECTI. Conheça as Incubadoras do Amazonas. Disponível em: <http://www.seducti.am.gov.br/incubadoras/>. Acesso 10 de maio de 2021.

SILVA, A. Luiza S; CRUZ, C. A. B; MENDONÇA, V. M; SANTOS, P. R; GOMES, I. M. A; PAIXÃO, A. E. **Mecanismo de Geração de Empreendimentos:** As aceleradoras de start-ups no Brasil. Revista GEINTEC– ISSN: 2237-0722. Aracaju/SE. Vol.8, n.1, p.4187-4199, jan/fev/mar – 2018.

SILVA, S. P. **O Campo de Pesquisa da Economia Solidária no Brasil:** Abordagens Metodológicas e Dimensões Analíticas. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2018.

TEIXEIRA, E. P; CASTRO, M. S. F. **Contribuição das Incubadoras no Processo de Transferência de Conhecimento e Tecnologia das Universidades às Empresas.** XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia. Porto Alegre – RS, 2015.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: FGV, 11a. ed., 128p., 2011.

VIEIRA, N. S; PARENTE, C; BARBOSA, A. C. Q. **Terceiro setor, economia social e economia solidária:** laboratório por excelência de inovação social, Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, pp. 100-121, 2017.

APÊNDICE I – Premissas para Incubadora

- 1.** você possui alguma experiência na área de incubadoras tecnológicas populares, se sim, cite a principal?
- 2.** quais são as principais premissas para se estruturar uma incubadora de empreendimentos no Alto Solimões?
- 3.** acredita que deve ser adotado algum modelo conceitual de incubadora (tecnológica, popular, solidária, cooperativa, e outras) já consolidado para o desenvolvimento da incubadora na Região do Alto Solimões?
- 4.** acredita que deve ser adotado algum modelo metodológico para o desenvolvimento da incubadora que você acredita ser o mais apropriado para Região do Alto Solimões?
- 5.** você tem interesse de participar desta construção?
- 6.** alguma consideração, fora destas levantadas, que queira deixar registrada?

APÊNDICE II – Avaliação de Experiência João do Boi

- 1.** Nome da Organização
- 2.** CNPJ
- 3.** Endereço
- 4.** Possui sede própria ou não?
- 5.** Área total da sede
- 6.** Instalações
- 7.** Representantes
- 8.** Membros da Organização/Função
- 9.** Data de fundação
- 10.** Data de formalização da Organização
- 11.** Quantas pessoas a organização atende?
- 12.** Faixa etária das pessoas atendidas
- 13.** Tipos de atividades realizadas
- 14.** Atividades extra
- 15.** Como começou a ideia do projeto, quais foram as expectativas e quais os maiores desafios?