



Aprendizados obtidos na trajetória de capacitação da ONG “Ação Forte”

Learning obtained in the training trajectory of the NGO “Ação Forte”

Eliane Rosandisk
PUC-Campinas. Professora-extensionista.
eliane.rosandiski@gmail.com

Giovana Raquel Alves Nogueira
PUC-Campinas. Graduanda do curso de ciências econômicas.
gi.alvesnogueira@gmail.com

Bruno de Oliveira
PUC-Campinas. Graduando do curso de ciências econômicas.
brunocgdavm@gmail.com

RESUMO

Incubadoras de empreendimentos e o empreendedorismo caminham lado a lado, visto que as empresas, cada vez mais, necessitam de suporte inicial no seu nascimento formal e sua abertura para atuação em um mercado já consolidado. O presente artigo tem como objetivo discutir e apresentar a importância da metodologia dialógica na capacitação dos funcionários da ONG “Ação Forte”, de Campinas, para atuarem como facilitadores no processo de incubação de empreendimentos sociais. O referido projeto de extensão foi elaborado para ser desenvolvido em dois anos e o primeiro ano foi dedicado às atividades de sensibilização dos funcionários da referida ONG quanto às vantagens e o potencial da entidade se tornar uma incubadora. O maior desafio foi justamente fazer a ponte entre a teoria e a realidade vivida. Esse primeiro contato com a nova dinâmica de trabalho revelou o conflito entre a base conceitual, fundamentada em um arcabouço acadêmico, um pouco rígido e ligeiramente inadequado à realidade vivida pela entidade. No entanto, como fruto do diálogo e da troca de experiências vivenciadas nas Oficinas de capacitação, o conceito e modelo utilizados na proposta de incubagem a ser oferecida pela ONG puderam ser adaptados e revistos. Sendo assim, a metodologia de incubagem que norteou o processo homônimo, no segundo ano do projeto, tinha mais significado pois foi construída a partir da realidade vivida pela entidade que lidará com os empreendimentos (clientes).

Palavras-chave: Inserção Produtiva; Capacitação; Metodologia dialógica; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Incubators of enterprises and entrepreneurship go hand in hand, as companies increasingly require initial support at their formal birth and their opening to operate in an already consolidated market. The present paper aims to discuss and present the importance of the dialogic methodology in the training of employees of the NGO “Ação Forte” de Campinas to act as facilitators in the incubation process of social enterprises. This extension project was developed in 2 years. The first year was dedicated to the awareness activities of the NGO employees regarding the advantages and potential of the entity to become an incubator. The biggest challenge was precisely to bridge the gap between theory and reality. This first contact with the new dynamics of work revealed the conflict between the conceptual basis, based on an academic framework, somewhat rigid and slightly inappropriate to the reality lived by the entity. However, as a result of the dialogue and the exchange of experiences in the training workshops, the concept and model used in the incubation process proposed to be offered by the NGO could be adapted and revised. Thus, the incubation methodology that guided the incubation process in the second year of the project, had more meaning because it was built from the reality lived by the entity that was dealing with the ventures (clients).

Keywords: Productive Insertion; Training; Dialogic Methodology; Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

O projeto de extensão “Fortalecimento dos programas de inclusão produtiva da ONG ‘Ação forte’”, de Campinas, teve como foco a instrumentalização e qualificação da ONG “Ação Forte”, de Campinas, como Incubadora de empreendimentos sociais. Tal capacitação tem como objetivo final a total autonomia da ONG na prestação do serviço para comunidade.

Nesse caso, entende-se que, para a capacitação ser exitosa, é necessário que os conceitos sejam apreendidos, assimilados e utilizados. Para isso, a metodologia utilizada para esta capacitação foi centrada da técnica do “aprender fazendo”, que busca, através do diálogo entre extensionistas responsáveis pelo projeto e os funcionários, transmitir e monitorar o processo de utilização dos conceitos apreendidos. Espera-se que, finalizado o ciclo de oficinas com os funcionários, a ONG esteja apta a desenvolver de forma autônoma a tarefa de incubadora.

Isso posto, este artigo busca apresentar os aprendizados decorrente da aplicabilidade da metodologia proposta.

Mais especificamente, observou-se que, mais do que transmitir os conhecimentos técnicos para os funcionários, essa metodologia de capacitação, por estar pautada no diálogo, trouxe subsídios para a reflexão quanto aos próprios passos teóricos do processo de incubação.

Ou seja, ao longo da execução do projeto de extensão, observou-se que a interação entre o trabalho dos extensionistas e dos funcionários da ONG permitiu não apenas a capacitação, mas também a revisão/adequação da metodologia teórica de incubação à realidade vivida pela ONG. E esse é o ponto central deste artigo, mostrar o quanto a experiência de extensão contribui para a reflexão teórica.

Para isso, este artigo apresentará a seguinte estrutura. Inicialmente será discutida metodologia de capacitação utilizada no projeto de extensão para mostrar o quanto ela estava adequada ao objetivo de capacitação dos funcionários.

No item seguinte, será feita a apresentação da metodologia de incubagem teórica que referenciou os diálogos nas oficinas de capacitação e de monitoramento

Na sequência serão apresentados os relatos das oficinas, para que possam ser evidenciados os confrontos entre teoria e prática cotidiana na ONG e os avanços obtidos nesse embate, que culminaram com a adaptação da técnica teórica de incubagem prevista no projeto de extensão.

Por fim, nas considerações finais serão discutidos os aprendizados imputáveis ao método de capacitação escolhido.

METODOLOGIA PARA CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: DIALÓGICA

A ONG que abriga os funcionários, público-alvo do projeto de extensão, já possui uma experiência com capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade. Em decorrência dos bons resultados e do programa de capacitação de Jovens para o mercado de trabalho, a ONG resolveu ampliar suas ações na comunidade. Os novos serviços prestados à comunidade estariam associados à consultoria/suporte às microempresas da comunidade. Ou seja, a ONG manifestou interesse em atuar como incubadora de pequenos empreendimentos na comunidade.

Tomada essa decisão, o desafio passou a ser capacitar os funcionários da ONG, que sempre atuaram como educadores no programa Jovens Empresários, a se tornarem consultores, capazes de oferecer serviços de resolução de conflitos diários na condução dos negócios.

O projeto de extensão desenvolvido pela Universidade buscou justamente atuar nessa lacuna e desenvolveu um conjunto de atividades para capacitar estes funcionários. Vale registrar que esse projeto foi desenvolvido a partir de um conceito teórico do processo de incubagem, que pressupunha um conjunto de passos (técnicas) necessários para uma ONG se transformar numa incubadora social.

A metodologia escolhida para a transmissão do conhecimento sobre as funções e os serviços prestados pelas incubadoras sociais baseou-se no método da experimentação, que tem como base a técnica do aprender-fazendo (learning by doing).

Esta técnica se mostrou eficiente, pois coloca os indivíduos envolvidos no processo de aprendizado em situações práticas. Ademais, por suas características, esse tipo de metodologia de capacitação se viabiliza por meio da realização de oficinas, onde é privilegiado o diálogo. Essas Oficinas se constituem no “espaço” no qual acontece a troca entre o saber comum e o saber acadêmico, ou seja, há interação entre teoria e prática.

Essa metodologia se contrapõe diretamente à metodologia unilateral, onde o detentor do conhecimento faz sua exposição acerca de determinado tema e os alunos têm uma postura passiva, sem espaço para diálogos e questionamentos. Assim o método dialógico se destaca por ir além da simulação, colocando os envolvidos em problemas reais, acabando por impulsioná-los na busca de respostas, elevando assim o aproveitamento das discussões promovidas nas oficinas.

Essa última é característica especialmente adequada, pois o projeto de extensão visa não apenas compartilhar os conhecimentos, mas também gerar a autonomia da ONG no exercício dessa atividade. E para aferir o ganho de autonomia, faz-se necessário também a etapa de acompanhamento/supervisão da ONG enquanto presta esses serviços. Consolidando, assim, o processo de aprender-fazendo.

Alguns autores, tais como Mothé, Bazin e Gazola defendem a aplicabilidade e eficácia de tal metodologia. Mothé(1976) afirma “o espírito de experimentação consiste em considerar que um certo número de ideias pertencentes às hipóteses possam ser postas em dúvida ou rejeitadas no curso da experimentação...”; para Bazin (1987), contrapondo-se aos métodos mais usuais, reforça que, em uma experiência de ensino não formal, há maior significância pela experimentação no que tange a memorização de informações.

Assim sendo, em comum acordo com os gestores da ONG, a metodologia dialógica foi escolhida e iniciou-se o processo de capacitação dos funcionários. Tal processo ocorreria em duas etapas: capacitação dos funcionários e acompanhamento dos funcionários em suas atividades junto aos empreendimentos incubados.

METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO

A maior parte do conteúdo para a capacitação dos funcionários da ONG que iria atuar como incubadora de empreendimentos sociais foi inspirada na metodologia do NuMI (Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos).

Vale dizer que o foco das pesquisas do NuMI são empreendimentos econômicos solidários, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual.” (SINGER (2002)). Acreditou-se que os conteúdos acadêmicos gerados pelo NuMI dariam uma direção para o desenvolvimento de capacitação da ONG.

De maneira sucinta, a proposta metodológica desse núcleo é primeiramente fazer uma capacitação interna dos empreendimentos, auxiliando na tomada de decisões, alocação de recursos, organização interna e estrutural do empreendimento, escolha da atividade econômica, etc; e, após esse processo interno, buscar assessorar o empreendimento incubado nas questões acerca da implementação no mercado, isto é, nas questões de regulamentação, estratégias de divulgação, comercialização, criação de parcerias, entre outros.

Cabe especificar que a metodologia de incubação desenvolvida pelo NuMI trata da questão da Economia Solidária, onde, no processo de incubagem, fazem uso dos preceitos desse novo sistema produtivo, dentre eles a cooperação e autogestão. Acredita-se que a disseminação desses valores é fundamental no processo de incubagem social.

Como apresentado no item anterior, as Oficinas se constituem no espaço adequado para a transmissão dessa técnica de incubagem. Decidiu-se então organizar dois blocos de oficinas: um para capacitação dos funcionários e outro para o monitoramento da ação dos funcionários junto aos empreendedores.

Para a etapa de capacitação foram realizadas cinco oficinas, sendo que a primeira tratou-se da organização do cronograma das demais atividades, as subsequentes oficinas tendo como tema:

- Incubadoras: uma reflexão
- Plano de Viabilidade
- Pesquisa-Diagnóstico
- Passos para incubação

Encerrada essa etapa, os funcionários estariam aptos para a segunda rodada de oficinas de acompanhamento.

Vale registrar que, para se tornar incubadora, faz-se necessário que a ONG selecione os empreendimentos segundo critério por ela determinado. E que o empreendedor a ser incubado assine um contrato que será usuário do serviço por dois anos (em média). Desse modo a segunda etapa se destina a monitorar os funcionários na atividade de incubagem.

Assim sendo, para essa etapa de acompanhamento, foi definido mais um conjunto de oficinas.

O primeiro conjunto teve como objetivo acompanhar a sensibilização dos empreendedores quanto ao programa de incubagem.

Essa sensibilização, além de captar clientes, teria como objetivo estratégico identificar as demandas do grupo a ser incubado. Essa oficina teve como tema: Projeto Start-up.

O segundo grupo de oficinas também é etapa fundamental para a seleção de clientes, pois se destina a uma orientação para os empreendedores realizarem o plano de negócio. Ao final dessa etapa, a ONG tem condições de selecionar os empreendedores que serão seus clientes. Essas oficinas compõem este grupo:

- O que é um Plano de Negócio
- Planilha de custos
- Planejamento Financeiro
- Estratégia de vendas
- Indicadores de viabilidade
- Apresentação do Plano de Negócios

OFICINAS COMO ELEMENTO INTEGRADOR DO PROJETO DE INCUBAGEM: OS RELATOS

Para avaliar o impacto dessa metodologia (e sequência de oficinas) para o processo de capacitação dos funcionários da entidade, faz-se necessário descrever como tais oficinas se desenvolveram e as reflexões por elas causadas na equipe do projeto.

a) Relato dos diálogos na primeira etapa

a.1 Oficina: “Incubadoras: uma reflexão”

A oficina “Incubadoras: uma reflexão” visou ir além da apresentação dos vastos conceitos sobre incubadoras.

Nessa oficina, buscou-se discutir os pontos fortes e fracos da ONG “Ação Forte” frente ao desafio e mostrar como o projeto de incubação se constitui numa alternativa a reverter ou superar os pontos de maior carência, que é a obtenção de recursos financeiros para a entidade.

Além disso, mais que uma apresentação, buscou-se estabelecer uma espécie de diálogo a fim de ouvir a opinião dos envolvidos e o que e esses sabiam sobre incubadoras.

Na primeira parte dessa oficina, foi apresentado o conceito de incubadora como um suporte aos pequenos empreendedores, fortalecendo as empresas em seus primeiros anos de vida; em seguida, foi discutida a necessidade da incubadora fornecer alguns recursos aos incubados e, dessa forma, tornar sua ação viável. Dentre esses recursos, é imprescindível dispor de espaço físico capaz de alojar as empresas para algumas atividades, oferecer assessoria a gestão empresarial e viabilizar também o acesso a mecanismos de financiamento.

Vários tipos de incubadoras foram apresentados, mas a ênfase foi dada para a incubadora social, a qual foi proposta inicialmente como o foco do projeto, dadas as características da ONG e sua forma de atuação na comunidade. Em simples palavras, uma incubadora social pode ser definida como uma instituição que apoia empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público, e que atendam a demanda de emprego e geração de renda.

Passou-se assim a discutir sobre a metodologia de incubação em que o projeto tem foco, apresentou-se a metodologia adotada pelo NuMI, apresentada anteriormente na metodologia.

Posteriormente foram ressaltados os pontos fortes e fracos da ONG “Ação Forte” frente a esse processo. Foram apontados como pontos fortes:

- Inserção na comunidade e aceitação do trabalho social feito na comunidade nos últimos dez anos;
- Conhecimento na área empresarial, visto que vem trabalhando com a capacitação de jovens.

Como questões a se desenvolver e que configuram pontos fracos, destacaram-se:

- Falta de experiência com a metodologia de incubação;
- Necessidade de formar uma equipe para trabalhar diante do desafio proposto.

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

Durante a oficina, foi possível observar que todos os indivíduos envolvidos possuíam uma breve noção acerca do tema.

Como não havia consenso quanto ao papel social da incubadora, já nesse momento ficou claro que a metodologia utilizada pelo NuMI seria apenas um modelo e não uma regra para nortear a decisão sobre qual adotar.

a.2. Oficina: “Elementos para construção do Plano de Viabilidade”

Essa oficina teve como proposta refletir um pouco mais sobre como realizar o processo de incubagem, focando-se assim em uma oficina mais técnica, visando mostrar a importância de começar a diagnosticar os empreendimentos que posteriormente serão incubados e começar a pensar acerca dos serviços que serão ofertados pela Ação Forte ao atuar como incubadora.

Após breve recapitulação da oficina anterior, foi iniciada uma discussão sobre qual metodologia pretende-se adotar.

O ponto de partida deveria ser um estudo de viabilidade, onde seria necessário recolher informações básicas do público-alvo que possam contribuir nessa decisão, tais como mercado em que atuam as pessoas, produtos ou serviços oferecidos, dentre outras questões.

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

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

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

Ao fim dessa oficina, foi distribuído aos participantes um questionário que visava “ouvir” quais serviços cada um acredita ser importante ofertar. Contudo, as respostas seriam elencadas na próxima oficina.

Novamente surgiu a dúvida se a ONG atuaria como incubadora social. Para solucionar essa questão, seria necessário avaliar se dentre os possíveis clientes (empreendimentos incubados) havia mais individuais ou coletivos.

Desse modo ficou decidido que seria interessante a realização de um diagnóstico na comunidade, para conhecer melhor suas carências enquanto negócio e suas fragilidades no ambiente competitivo. A partir daí, decidir quais serviços a ONG “Ação Forte”, como incubadora, virá a ofertar.

a.3 Oficina: “Pesquisa-Diagnóstico”

Essa oficina teve como objetivo, após um breve reforço do que já havia sido discutido, o desenvolvimento de um questionário diagnóstico, onde foi possível chegar a estas questões aqui expostas:

- Tem negócio no bairro?
- Qual produto/serviço?
- Há quanto tempo?
- Fez algum curso que ajuda nos negócios? Se sim, que tipo de curso?
- Qual a maior dificuldade que seu negócio enfrenta hoje?
- Comercialização
- Gestão
- Controle de estoques
- Finanças
- Contabilidade
- Questões jurídicas

Ao término do desenvolvimento coletivo desse questionário, foram discutidas possíveis datas para o início da prospecção, de modo que a segunda fase do projeto pudesse ter início.

Porém aqui já está claro que a opção dos funcionários da ONG foi se aproximar mais do conjunto de empreendimentos individuais.

Nesse momento foi necessário rever a metodologia de incubagem e adequá-la à realidade proposta: orientar a oferta de serviços para as necessidades dos empreendedores individuais.

a.4 Oficina: “Passos para incubagem”

Nessa oficina seriam discutidos os procedimentos que a ONG poderia adotar para captar clientes. O ponto central de discussão era mostrar que seria necessário um processo de seleção de clientes.

Foi argumentado que os clientes necessitariam conhecer o projeto de incubação, que foi batizado de Start-up pela ONG. E o ponto central para atrair clientes seria, além da oferta de serviços de assessoria, a possibilidade dos clientes divulgarem seus produtos no site a ONG.

Iniciou-se dessa maneira a segunda fase do projeto.

b. Relato dos diálogos na segunda etapa: Acompanhamento/Monitoramento

b.1 Oficina: “Programa Start-Up”

Nessa oficina o objetivo foi apresentar para os empreendedores da comunidade o programa “Start-up” da ONG. Estavam presentes funcionários da ONG, a equipe de extensionistas e empreendedores.

Como o diagnóstico ainda não tinha sido feito, aproveitou-se aquele momento para mapear os serviços demandados pela comunidade.

b.2. Oficinas de custo e Planejamento Financeiro

Nesse conjunto de oficinas, os funcionários, ao orientar os empreendedores, puderam colocar em prática os instrumentos discutidos na etapa de capacitação.

Porém, como o número de empreendedores com negócio já estabelecido era baixo, as pessoas que buscaram o programa “Start-up” tinham muita habilidade técnica e pensavam em abrir uma empresa.

b.3 Oficinas de estratégia de vendas/ viabilidade e apresentação de planos de negócios

Esse conjunto de oficinas tinha como objetivo continuar o processo de orientação quanto às estratégias de vendas para mostrar a viabilidade do negócio.

Ficou evidente nessas oficinas que os funcionários haviam incorporado a técnica de elaboração dos indicadores de sustentabilidade, porém, a despeito da oferta de vendas via site, nenhum empreendimento foi selecionado para incubagem.

Num primeiro momento, esse desfecho foi muito decepcionante e frustrante, visto que estavam todos preparados para iniciar a fase de assessoramento.

Porém, os empreendimentos se tornavam inviáveis economicamente, pois ficou evidente que o público que participou dessa oficina estava utilizando o artesanato e/ou a produção de bolos mais como um complemento de renda do que uma atividade principal.

Depois de muita reflexão, concluímos que as ferramentas de admissão estavam corretas, pois mostraram que para abrir um empreendimento é necessário um maior comprometimento de tempo.

Assim sendo, ficou definido que uma nova turma será selecionada para apresentar o programa “Start-up”, e um novo ciclo de seleção será iniciado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi mostrar de que maneira a metodologia dialógica contribuiu para repensar os rumos tomados pelo projeto. Diante da realidade vivenciada ao longo destes anos com a ONG, é possível afirmar que o projeto alcançou um conjunto de resultados favoráveis devido à metodologia dialógica.

Transcorridos os primeiros meses de projeto e passada a primeira rodada de oficinas de instrumentalização e capacitação, os problemas da ONG ficaram evidentes: (1) a metodologia de incubagem escolhida não estava adequada a vivência da comunidade; e (2) a entidade não havia conseguido realizar um diagnóstico do bairro.

De imediato a proposta metodológica de incubagem foi reformulada e adequada para uma realidade de empreendedores individuais. Temas como autogestão, vendas e compras compartilhadas, cooperação, dentre outros pertencentes aos princípios e valores da Economia Solidária tiveram que ser abandonados e deram lugar aos elementos de gestão mais orientados ao empreendedor individual.

Esta reformulação do conceito resultou diretamente das dificuldades quanto à compreensão/assimilação do conceito de Economia Solidária, que, por sua abrangência, daria margem às mais diversas abordagens. Assim sendo, dessa discussão, foi possível parametrizar o conceito de incubagem adequado aos empreendedores locais partir da vivência dos funcionários.

No entanto, o problema da prospecção de clientes ainda persiste. Ficou evidente que os passos para seleção de clientes estavam adequados, contudo a ONG ainda está buscando entender qual seu papel com a comunidade, pois os empreendedores que participaram das oficinas se sentiram motivados a um dia abrir um empreendimento, visto que tinham aprendido muito nas oficinas de negócios.

Diante disso, percebe-se que essa atividade de extensão, através do método dialógico, tornou possível não apenas a adequação da metodologia inicialmente pensada, mas fundamentalmente entender melhor as expectativas e a urgência da ONG em implantar o projeto, mesmo sabendo que seus retornos financeiros não seriam imediatos. Assim, foi possível contornar os obstáculos, de modo a dar continuidade ao projeto.

Para finalizar, foi decidido pela criação de duas cartilhas, que ficarão como legado para o ONG no programa de incubagem. Tais cartilhas tratarão dos seguintes temas: “O que é incubadora?” e “Plano de negócios”.

A primeira abordará diretamente o conceito de incubagem, apresentará tipos de incubadora, procurando demonstrar os serviços ofertados por uma incubadora e também apresentará os benefícios desfrutados dos indivíduos selecionados em tal programa. Essa primeira cartilha ainda tomará como referência o NuMI, apesar de reconhecer que os empreendimentos são individuais.

A segunda cartilha, “Plano de negócios”, terá como embasamento o material produzido pelo Sebrae, e contemplará seus leitores com uma noção geral sobre plano de negócios e como desenvolvê-lo para o empreendimento.

Mesmo que a implantação da incubadora não seja feita pela equipe de extensionistas atual, o mais importante é que o caminho foi trilhado, e a reflexão foi feita.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZIN, M. (1987). Three years of living science in Rio de Janeiro: learning from experience. *Scientific Literacy Papers*, 67-74. Brasil. (1998). Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: Ciências Naturais/Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF.

FREIRE, P. (1987) *Pedagogia do Oprimido* 17a. Edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

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

SINGER, P. *A recente ressurreição da economia solidária no Brasil*. SANTOS, B. S. (org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Data de submissão: 22/08/2017

Data de aceite: 08/11/2017