

# ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA METODOLOGIA DOS INDICADORES DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DO BICO DO PAPAGAIO/TO

ANALYSIS OF THE RESULTS OBTAINED BY THE METHODOLOGY OF INDICATORS  
OF POPULAR COOPERATIVES INCUBATION IN SOLIDARY COMPANIES OF BICO DO  
PAPAGAIO/TO

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA METODOLOGÍA DE LOS  
INDICADORES DE INCUBACIÓN DE COOPERATIVAS POPULARES EN EMPRENDIMIENTOS  
SOLIDARIOS DE BICO DO PAPAGAIO/TO

**Airton Cardoso Cançado**

Doutorando em Administração  
Universidade Federal do Tocantins - UFT  
airtoncardoso@yahoo.com.br

**Naldeir dos Santos Vieira**

Mestre em Administração  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM Campus do Mucuri  
naldeir.vieira@ufvjm.edu.br

**Anne Caroline Moura Guimarães Cançado**

Especialista em Gestão de Cooperativas  
Universidade Federal do Tocantins - UFT  
annecmg@gmail.com

Submetido em: 26/04/2010

Aprovado em: 05/09/2011

## RESUMO

Tendo em vista a intensificação do debate sobre as ações eficazes para a incubação de empreendimentos solidários, este trabalho objetiva analisar os resultados obtidos pela Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares utilizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins (ITCP/NESol/UFT) na incubação de três empreendimentos solidários, situados na região do Bico do Papagaio, estado do Tocantins. A pesquisa se enquadra em um estudo de caso, onde o método utilizado foi a pesquisa-ação participante no período entre agosto de 2007 e dezembro de 2008. Outras fontes de dados foram os relatórios da equipe de intervenção da Incubadora. Como resultado da pesquisa, observou-se que a Metodologia, apesar de se apresentar muito útil ao processo de incubação, por facilitar o controle e o planejamento das atividades e apresentar pontos fortes como a flexibilidade na definição dos indicadores e de seus valores, necessita de alterações. Dentre as principais necessidades de alterações pode ser destacada a inserção de outros indicadores qualitativos e a necessidade de descrição inicial das atividades prioritárias da equipe de incubação durante a intervenção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativismo. Incubação de Cooperativas. Associativismo.

## ABSTRACT

Given the intensifying discussion on the effective action for the incubation of solidarity enterprises, this paper aims to analyze the results obtained by the Methodology of Indicators Incubation of Popular Cooperatives used by the Technological Incubator of Popular Cooperatives of the Center for Solidarity Economy, Federal University of Tocantins (ITCP/NESol/UFT) in the incubation of three solidary enterprises located in the Bico do Papagaio region, state of Tocantins. The research fits into a case study where the method used was participatory action research in the period between August 2007 and December 2008. Another source of data were the reports of the intervention team of the Incubator. As a result of the research, noted that the methodology, although very useful to present the process of incubation, for ease of control and planning of activities and present strengths such as flexibility in defining the indicators and their values, needs changes. The main need for changes can be highlighted the inclusion of other qualitative indicators and the need for initial description of the priority activities of the team during the incubation intervention.

**KEY-WORDS:** Cooperatives. Incubation of Cooperatives. Associations.

## RESUMEN

Considerando la intensificación del debate sobre las acciones eficaces para la incubación de emprendimientos solidarios, este trabajo tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos por la Metodología de los Indicadores de Incubación de Cooperativas Populares utilizada por la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares del Núcleo de Economía Solidaria de la Universidad Federal de Tocantins (ITCP/NESol/UFT) en la incubación de tres emprendimientos solidarios, situados en la región de Bico do Papagaio, estado de Tocantins. La investigación se encuadra en un estudio de caso, donde el método utilizado fue la investigación-acción participante en el período que va de agosto de 2007 a diciembre de 2008. Otras fuentes de datos fueron los informes del equipo de intervención de la Incubadora. Como resultado de la investigación se observó que la Metodología, a pesar de presentarse muy útil al proceso de incubación por facilitar el control y el planeamiento de las actividades y presentar puntos fuertes como la flexibilidad en la definición de los indicadores y de sus valores, necesita alteraciones. Entre las principales necesidades de alteración puede ser destacada la inserción de otros indicadores cualitativos y la necesidad de descripción inicial de las actividades prioritarias del equipo de incubación durante la intervención.

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativismo. Incubación de Cooperativas. Asociativismo.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das ações mais fecundas de auxílio a grupos populares organizados de forma autogestionária são as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's). Tais Incubadoras realizam atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária possibilitando informações válidas e úteis a grupos produtivos em vias de estruturação legal, física e social de seus empreendimentos.

O objetivo das ITCP's, de maneira geral, é acompanhar grupos de pessoas na construção de possibilidades coletivas de geração de trabalho e renda, por meio da ação direta de professores e estudantes universitários junto a comunidades em situação de vulnerabilidade social e econômica. A primeira iniciativa desta natureza aconteceu na Universidade Federal do Rio de Janeiro em janeiro de 1995. Dois anos depois, por iniciativa do Governo do Estado do Ceará, foi criada a segunda incubadora na Universidade Federal do Ceará (ITCP/UFRJ, 2008).

A partir do interesse de outras universidades, em 1998 foi constituído o PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares, pelo Governo Federal no intuito de fomentar a criação de novas incubadoras em universidades. Em 1999 um grupo de incubadoras cria a

Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, ou Rede de ITCP's. Posteriormente, a Rede Unitrabalho, que é formada por núcleos de pesquisas de universidades focados na área do trabalho, passou a incentivar as universidades filiadas a constituírem incubadoras e estas passaram a fazer parte da Rede Unitrabalho (ITCP/UFRJ, 2008).

Uma vez construída a relação entre grupos produtivos populares e ITCP's, o processo de intervenção ganhou o foco do debate dos estudiosos da área. As chamadas metodologias de intervenção passaram a ser identificadas como importantes para o sucesso da assessoria e na efetividade das ações propostas aos grupos assessorados. Se por um lado os empreendimentos necessitam de um tratamento adequado para construir sua autonomia, independência e comprometimento interno com as decisões tomadas (ARGYRIS, 1970), por outro, a incubadora precisa facilitar o desenvolvimento sustentável desses empreendimentos. Deste modo, o desenvolvimento de metodologias de intervenção se tornou crucial para a incubação.

A existência de uma diversidade de metodologias de intervenção em uso, estando grande parte em fase de testes e sistematização, amplia a necessidade de compartilhamento dos avanços e das barreiras que enfrentam. Este é o caso da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares, descrita em Cançado (2007), utilizada pela ITCP/NESol/UFT, o que levou à seguinte indagação norteadora deste estudo: que resultados foram obtidos com a utilização da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares pela ITCP/NESol/UFT e quais são os principais pontos fortes e oportunidades para melhoria desta metodologia?

Deste modo, tendo em vista a necessidade de divulgação e adequações nas metodologias de intervenção utilizadas pelas ITCP's, este trabalho tem como objetivo analisar os resultados obtidos pela Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares utilizada pela ITCP/NESol/UFT na incubação de três empreendimentos solidários na região do Bico do Papagaio/TO, destacando os pontos fortes e oportunidades para melhoria de tal metodologia.

Trata-se de um estudo de caso, cujos dados foram obtidos por meio da pesquisa-ação participante. A incubação se deu no âmbito do Programa de Apoio à Economia Solidária no Bico do Papagaio – PAESBICO, realizado entre agosto de 2007 e dezembro de 2008, com recursos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS por meio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.

O PAESBICO teve como objetivos a promoção da Segurança Alimentar e da Economia Solidária, em uma região considerada carente e com um quadro de insegurança alimentar no Estado do Tocantins, por meio, principalmente, de diagnósticos, mobilizações e incubação de empreendimentos solidários. A região em questão é o Bico do Papagaio, extremo norte do Tocantins, o qual foi recentemente denominado como Território pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário em conjunto com as comunidades que vivem na região (MDA, 2005).

O trabalho segue estruturado em sete seções, contando com esta introdução. Da segunda à quarta seção, realiza-se uma contextualização da economia solidária, do cooperativismo e da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares, destacando-se os principais estudos e conceitos sobre tais temáticas. A quinta seção é correspondente aos procedimentos metodológicos. A seção seguinte apresenta os resultados obtidos baseados nos dados da pesquisa. Por fim, na sétima seção são apresentadas as considerações finais.

## 2 A ECONOMIA SOLIDÁRIA E AS ITCP'S

A economia solidária é formada por organizações de pessoas sem acesso aos meios necessários para sobrevivência em situação de desemprego ou subemprego, e que na ânsia por superação de suas dificuldades, se associam em empreendimentos coletivos. Nestas organizações não há separação entre os detentores dos meios de produção e do trabalho e pratica-se a autogestão, entendida como a administração da empresa por todos que nela trabalham democraticamente. Dentre as organizações que formam a economia solidária estão as associações, grupos informais, clubes de trocas, bancos populares e cooperativas populares (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Os principais expoentes da economia solidária são as organizações cooperativas que na opinião de Singer (2002) surgem como grande aliadas no combate ao desemprego. Para o autor, isso deve ser reconhecido ainda mais em tempos de desemprego e precarização das relações trabalhistas.

Com ampliação do número de organizações da economia solidária, tornando-se alternativas para o desenvolvimento econômico e social de grupos excluídos, a partir da metade dos anos 1990, emergiram nas principais universidades brasileiras, fruto da preocupação de alguns professores no que diz respeito ao agravamento do desemprego e miserabilidade e a má distribuição de renda, e da pressão exercida por uma parcela da sociedade que necessita de respostas imediatas, as ITCP's (GUIMARÃES *et al.*, 2000).

O projeto das ITCP's foi inspirado pelo movimento em prol da cidadania contra a fome e a miséria, liderado por Betinho, que lançou uma semente no pensamento solidário. A consciência de que a ação de distribuir alimentos teria que ser ampliada com iniciativas visando gerar trabalho e renda fez com que professores da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) em parceria com a Universidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, criassem uma cooperativa popular, formada por moradores da região da Maré – RJ, que pudesse prestar serviços para a própria Fiocruz, surgindo dessa forma a Cooperativa de Manguinhos. A experiência bem-sucedida de Manguinhos fez com que professores e alunos Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da UFRJ (COPPE – Coordenação de Programas de Pós-graduação da Engenharia) decidissem criar, em 1995, a primeira iniciativa de uma ITCP, cujo objetivo inicial foi estabelecer um contato com comunidades das favelas interessadas na formação de cooperativas de trabalho (GUIMARÃES *et al.*, 2000).

A partir do êxito desta primeira experiência, outras universidades abraçaram a ideia ampliando o número de ITCP's pelo País. Com o crescimento do número de Incubadoras nas Universidades, em 1999 foi fundada a Rede Universitária de ITCP's. Atualmente, ela é composta por ITCP's de 43 universidades das cinco regiões do país (REDE..., 2011).

Deste modo, o surgimento desse arranjo está muito ligado ao aumento da exclusão social no País e se configura numa tentativa de utilizar os recursos humanos e conhecimento da universidade na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores para a construção de atividades autogestionárias na busca pela inclusão no mercado de trabalho (GUIMARÃES *et al.*, 2000).

Acredita-se então, que as incubadoras de cooperativas dispõem de recursos humanos (professores e alunos) interessados em aprender e a trabalhar juntos com as comunidades carentes envolvidas, compondo assim um projeto de ensino, pesquisa e extensão universitária, no qual, o fato de nascer e se desenvolver no ambiente universitário facilita o êxito desses arranjos institucionais. Apesar da terminologia, essas incubadoras não se limitam a assessorar organizações que pretendem se legalizar como cooperativas, incubando também associações produtivas e grupos produtivos informais.

### 3 O COOPERATIVISMO

O cooperativismo é um movimento de origem europeia que veio solucionar na época de sua criação os problemas gerados pela revolução industrial, e que hoje, tem tido uma grande importância devido à descentralização do aparelho estatal e da reestruturação das relações de trabalho. Ele é fruto de séculos de evolução do homem, no que se refere à arte de identificar meios de sobrevivência, ou mesmo de viver melhor, ante as dificuldades que cada momento apresenta. É um movimento internacional, e sua essência está na associação de pessoas que, com esforço próprio e ajuda mútua, observando a liberdade, a justiça e a solidariedade, satisfazem suas necessidades econômicas e sociais pela constituição de uma organização, sem fins lucrativos, voltada para a qualidade de vida e a dignidade humana, cumprindo com rigor os seus princípios (OCEMG, 2010; OCB, 2010, SINGER, 2002).

Desde o seu surgimento no ano de 1844, a partir da experiência exitosa dos tecelões de Rochdale, Inglaterra, o cooperativismo sempre foi considerado como uma alternativa aos modelos socioeconômicos tradicionais. Nasceu como um movimento popular autônomo e preserva esta característica como vital para o seu permanente desenvolvimento (OCB, 2010).

Com doutrina e princípios próprios, o cooperativismo preserva a iniciativa privada, persegue a eficiência econômica através da gestão democrática, distribui os resultados proporcionalmente à participação de cada membro nas atividades da cooperativa e, dessa forma, desenvolve a cidadania em sua plenitude.

Por todas essas razões o cooperativismo, na forma de organizações cooperativas, se estendeu por todos os países e acabou por se inserir em todos os setores da economia com uma proposta alternativa adequada aos diversos problemas e situações da economia moderna (OCEMG, 2010).

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2010), cooperativa é uma organização de, pelo menos, vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários.

Segundo a ACI (2011), “[...] na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, democracia, transparência, responsabilidade social e solidariedade”. A ACI (2011, tradução nossa) define cooperativa como:

[...] uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

O cooperativismo possui uma série de princípios erigidos de longa data e que devem nortear a formação de toda sociedade cooperativa, que são, de acordo com a definição do Congresso da ACI de 1995 (OCB, 2010): a) Adesão Voluntária e Livre; b) Gestão Democrática; c) Participação Econômica dos Membros; d) Autonomia e Independência; e) Educação, Formação e Informação; f) Intercooperação; e, g) Interesse pela Comunidade.

Não se trata, porém, de apenas mais um agente de produção ou de mais um sujeito econômico, no contexto da complexa máquina, que é a economia nacional. Como organização democrática, as cooperativas canalizam as sobras líquidas para os associados, de acordo com o trabalho realizado e não da participação de capital de cada um; atribuem um voto a cada cooperado; permitem a adesão livre; sem discriminação política, religiosa, racial e social e prestam serviços sem intuito lucrativo. Estas características dão às cooperativas um embasamento doutrinário que as distinguem das demais empresas econômicas.

O aspecto da efetividade ou êxito interno voltado para os membros refere-se às condições de funcionamento de cada tipo de cooperativa, de modo que as vantagens produzidas pela sociedade retornem aos associados, sem distorções. Daí a ênfase na necessidade de participação de todos no processo de tomada de decisões do grupo, bem como a necessidade dos associados controlarem a cúpula dirigente (ESCHENBURG, 1988).

Para Singer (2002) no projeto cooperativo, originalmente concebido como alternativa socialista ao capitalismo industrial, muitas experiências fracassaram. No entanto, existe uma diversidade de experiências exitosas. Como exemplo, os kibutzim em Israel estão na terceira geração, e a vigorosa indústria formada por centenas de cooperativas em Mondragón, no país basco, já tem mais de 40 anos.

Em todo o mundo são mais de oitocentos milhões os membros de cooperativas, entre os quais 236 milhões na Índia e 180 milhões na China. Como simples indício da sua importância relativa, em alguns países, recorde-se que, por exemplo, no Canadá, na Noruega e nas Honduras um cidadão em cada três é cooperado. Nos EUA, um em cada quatro é membro de uma cooperativa. Tanto na Argentina como no Reino Unido, contam-se mais de nove milhões de cooperadores (NAMORADO, 2009).

No entanto, no Brasil o fracasso de parte desses empreendimentos é muito comum. Autores como Paes de Paula (2011) destacam como barreiras para o sucesso dessas cooperativas o poder simbólico da cultura capitalista. Por outro lado, para autores como Rios (1973) e Rigo (2008), algumas etapas queimadas no processo de constituição das cooperativas brasileiras inviabilizam sua sustentabilidade. Diante deste quadro, as ITCP´s desenvolvem metodologias de intervenção para facilitarem o desenvolvimento e sucesso destes empreendimentos. A seguir, é descrita a metodologia foco do nosso estudo.

#### 4 A METODOLOGIA DOS INDICADORES DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES<sup>1</sup>

A Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares foi concebida baseada nos resultados do trabalho de Cançado (2004). A necessidade inicial de sua construção aconteceu

por meio de uma parceria com o Instituto de Economia Solidária – IES em trabalhos de incubação na Região Metropolitana de Salvador e interior da Bahia em 2006. A constituição do NESol/UFT em 2006 e da ITCP/NESol/UFT em 2007, ampliou as possibilidades de desenvolvimento da Metodologia, culminando com a sua primeira revisão e sua publicação em 2007<sup>2</sup>. Sua aplicação na Bahia e no Tocantins, inclusive no PAESBICO, levou o Núcleo a realizar novas reflexões, adequações e refinamentos. As alterações na Metodologia foram publicadas em Cançado e Cançado (2009).

Cabe ressaltar que, segundo Cançado (2007), esta metodologia não tem o objetivo de esgotar o assunto e nem pretende ser a o único caminho para a incubação, mas uma das maneiras possíveis de conduzir o processo. Existem outras metodologias em outras incubadoras, além de outras abordagens sobre a sustentabilidade de empreendimentos da economia solidária, como por exemplo, a abordagem de “sustentabilidade plural”, que contempla diversas dimensões no empreendimento (REIS, 2005). Algumas coletâneas de textos de incubadoras e de encontros de economia solidária apresentam também outras técnicas, metodologias e perspectivas do processo de incubação como Mello (2005), Abreu (2007), Mello, Barbiri e Sígolo (2007) e ITCP-USP (2011).

Apesar de a nomenclatura da metodologia parecer vincular a metodologia apenas a cooperativas populares, Cançado (2007) alerta que, com as necessárias adaptações, ela pode ser utilizada em outros empreendimentos coletivos que busquem na autogestão<sup>3</sup> sua forma de organização. Segundo o autor, a metodologia é embasada em quatro premissas descritas abaixo.

A primeira premissa é não diminuir a autonomia do grupo. É importante ressaltar que as ações serão realizadas com os cooperados e não para eles (CANÇADO, 2007). Esta postura está condizente com a proposta de Argyris (1970) que considera como atividades primárias fundamentais do interveniente gerar informações válidas e úteis para o sistema que está em acompanhamento, proporcionar a sua escolha livre e informada e incentivar o comprometimento interno de seus integrantes. O desrespeito a essas atividades ocasiona em pouco comprometimento interno dos integrantes dos empreendimentos, que se configura como principal barreira para a desincubação dos mesmos.

A segunda premissa está relacionada à velocidade de realização da incubação. Cada grupo tem a sua própria velocidade e quando o técnico interfere diretamente neste ritmo, ele interfere na autonomia do grupo e, neste caso, desrespeita a primeira premissa. O técnico de incubação deve decidir com o grupo de cooperados quais indicadores serão trabalhados primeiro. Quanto mais ampla for esta discussão, maior a probabilidade do trabalho surtir efeito e dos próprios indicadores se elevarem mais rapidamente (CANÇADO, 2007).

A terceira premissa é a veracidade dos diagnósticos realizados. O técnico de incubação pode se sentir tentado a manipular os indicadores para “mostrar serviço” ou por motivos adversos. Quando o técnico age desta maneira, a seu trabalho fica estritamente preso aos indicadores e não nas necessidades dos grupos (CANÇADO, 2007).

Finalmente, o *feedback* ao grupo é muito relevante, pois a cooperativa precisa “ver” e “sentir” os resultados do trabalho de incubação. Sugere-se a afixação de cartazes com gráficos por eixo (indicadores e variáveis) e Geral (eixos e média dos eixos) com comentários sobre as principais razões de alteração nos valores. Séries históricas também são indicadas, pois incluem no *feedback* a noção de tempo e continuidade. Pode ainda ser incluída uma linha de tendência para mostrar uma projeção dos futuros resultados. Neste processo de *feedback* é importante apresentar para o grupo a forma de cálculo dos indicadores e os motivos de sua existência (CANÇADO, 2007).

A Metodologia é operacionalizada em três eixos: Legislação (LEG), Viabilidade Econômico-Financeira (VEF) e Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH). Os eixos se dividem em indicadores, e alguns indicadores se dividem em variáveis. Os eixos e indicadores variam de zero a cem, de modo que possam ser comparados entre si e no tempo. Um eixo ou indicador com o valor de 0% significa que o objetivo ainda não foi atingido, enquanto 100% significam que o objetivo foi plenamente atendido (CANÇADO, 2007).

Para calcular a média dos eixos somam-se os valores dos indicadores e divide-se pelo número de indicadores. No caso das variáveis, seu valor total somado é o valor do indicador. As variáveis podem ter valores diferenciados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição sintética da distribuição dos eixos, indicadores e variáveis da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares

Num	Eixos/Indicadores/Variáveis	Máx
<b>1</b>	<b>Legalização (Eixo)</b>	
1.1	Livros Obrigatórios (Indicador)	
1.1.1	Livro de Matrícula (Variável)	20%
1.1.2	Livro de Atas de Assembléia Geral	20%
1.1.3	Livro de Atas do Conselho de Administração	20%
1.1.4	Livro de Atas do Conselho Fiscal	20%
1.1.5	Livro de Presença dos Associados em AG	20%
1.2	Estatuto e Regimento Interno	
1.2.1	Estatuto	50%
1.2.2	Regimento Interno	50%
1.3	CNPJ, Inscrição Estadual e Inscrição Municipal/Alvará	
1.3.1	CNPJ	50%
1.3.2	Inscrição Estadual	25%
1.3.3	Inscrição Municipal/Alvará	25%
<b>2</b>	<b>Viabilidade Econômico-Financeira</b>	
2.1	Custos	
2.1.1	Custos Fixos	50%
2.1.2	Custos Variáveis	50%
2.2	Preço de Custo e Preço de Venda	
2.2.1	Preço de Custo	50%
2.2.2	Preço de Venda	50%
2.3	Taxa de Administração	
2.4	Ponto de Equilíbrio	
2.5	Relatório de Gestão	
<b>3</b>	<b>Capacitação/Desenvolvimento Humano</b>	
3.1	Capacitação	
3.1.1	Educação Formal	30%
3.1.1.1	Ensino Fundamental (10%)	
3.1.1.2	Ensino Médio (10%)	
3.1.1.3	Técnico (5%)	
3.1.1.4	Superior (5%)	
3.1.2	Preparação Técnica	50%
3.1.3	Demanda por Capacitação	20%
3.2	Desenvolvimento Humano	
3.2.1	Curso/Oficina Coop/Ecosol	30%
3.2.2	Palestra Sobre Nível de Consciência	10%
3.2.3	Conhecimento do Estatuto/Reg. Int.	20%
3.2.4	Participação em Assembléia	20%
3.2.5	Desempenho Contextualizado	20%

Fonte: Adaptado de Cançado (2007).

Como pode ser observado no quadro 1 a Metodologia utiliza indicadores, cujas variáveis serão definidas pelo grupo, se tornando-se suas metas em um determinado período. Desde modo, os associados definem as atividades prioritárias a serem desenvolvidas em cada eixo e buscarão atingir o percentual máximo possível.

Cançado (2007) argumenta que a utilização desta metodologia deve ser precedida necessariamente de treinamento para que os técnicos sigam um padrão na hora de mensurá-los. Alguns indicadores são mais objetivos que outros (isto é comum quando se medem fatores inerentes a grupos humanos). A prática e a constante troca de experiência entre os técnicos tende a diminuir o grau de subjetividade, mas, de certa forma, ela estará sempre presente. Esta situação, segundo o autor, não inviabiliza a utilização da metodologia. O técnico de incubação não deve ser pressionado no sentido de elevar os indicadores, ele deve perceber seu papel no processo e elevar os indicadores junto com os cooperados e não à revelia deles.

Cançado (2007) alerta que os eixos/indicadores/variáveis são importantes ferramentas de planejamento e controle do processo de incubação, porém não podem ser confundidos com a própria incubação, que pode demandar outras ferramentas, como o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE) (PEREIRA, 2007), por exemplo.

Os técnicos de incubação são extremamente importantes neste processo, de forma que sua capacitação deve primar pelo desenvolvimento da sensibilidade necessária ao convívio com pessoas, juntamente com as técnicas a serem utilizadas no processo (CANÇADO, 2007). Outra habilidade

que deve ser desenvolvida nos técnicos, segundo o autor, é a perspectiva da educação dialógica<sup>4</sup> (FREIRE, 1987; 1996; 2001). Esta foi, segundo Cançado e Cançado (2009), uma das principais dificuldades do núcleo, pois a proposta da educação dialógica não é de simples assimilação e em alguns casos necessita de uma mudança de atitude por parte dos docentes, discentes e técnicos.

Quando se fala em educação dialógica considera-se que a aprendizagem é situada em um determinado contexto, sofrendo sua influência. Ademais, Lave e Wenger (1991) ao tentarem esclarecer o conceito de aprendizagem situada reforçam a concepção de que a aprendizagem é inseparável da prática social. A teoria da prática social enfatiza a relativa interdependência do indivíduo e mundo, atividade, significado, cognição, aprendizado e conhecimento. Essa visão sustenta que aprendizagem, pensamento e conhecimento são relações entre pessoas em atividade no mundo social culturalmente constituído. Na aprendizagem situada se destacam dois conceitos principais que são a “participação periférica legítima” e “comunidades de prática”.

A participação periférica legítima é o processo por meio do qual os aprendizes se tornam membros completos e obtêm legitimação através da participação na prática sociocultural da comunidade. Isto é, o principiante busca sua participação de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade, sendo possível aprender através da observação da prática dos participantes com maior habilidade. No entanto, a participação legítima periférica provê mais do que a “observação”; envolve também a “participação” como uma forma de aprendizado da “cultura da prática” (LAVE; WENGER, 1991).

Sendo assim, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Lave e Wenger (1991) aprender requer o acesso e a oportunidade de fazer parte na prática usual de um grupo, sendo também uma forma de *empowerment*. Desse modo, o aprendizado envolve entendimento sobre a estrutura social, as relações de poder e legitimação, resultado da participação no ambiente e na prática cultural em que o conhecimento existe.

Por sua vez, a comunidade de prática refere-se a uma prática de trabalho ou social que gera uma comunidade onde o aprendiz adquire e desenvolve conhecimentos e habilidades, sendo desenvolvida em um ciclo de começo, meio e fim (LAVE; WENGER, 1991). Os autores destacam que a comunidade de prática não implica necessariamente em um grupo bem definido ou fronteiras da comunidade socialmente visíveis; implica participação em um sistema de atividades no qual os participantes compartilham entendimentos sobre o que estão fazendo e o que isto significa em suas vidas e para suas comunidades.

Diante disto, o trabalho com cooperativas populares (e outros empreendimentos da economia solidária) exige dedicação, tato, técnica e muito bom senso. Deve-se sempre respeitar a velocidade do grupo, evitando implantar “idéias salvadoras” que irão revolucionar a cooperativa do dia para a noite. A orientação é sempre acompanhar a cooperativa, discutindo com os cooperados e estimulando-os a encontrarem eles mesmos suas próprias soluções. Mesmo que estes procedimentos tomem mais tempo, eles tendem a ser mais perenes em termos de resultados. O trabalho do técnico de incubação é bem feito quando a cooperativa não precisar mais de seu apoio sistemático e ele se tornar, neste processo, um visitante muito bem vindo (CANÇADO, 2007). Na seção seguinte apresentaremos os procedimentos metodológicos.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, pois teve como objetivo a obtenção de informações que visam esclarecer conceitos ainda em desenvolvimento, o que é reforçado por Gil (2006) ao afirmar que pesquisas desse formato ajudam a proporcionar maior intimidade com o problema para torná-lo mais explícito ou levantar hipóteses.

Trata-se de um estudo de caso caracterizado pela investigação qualitativa. Demo (2000, p.152) afirma que “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa tenta preservar a dinâmica enquanto a analisa, formalizando com mais flexibilidade. Quanto ao estudo de caso, Yin (2005) afirma que esta forma de pesquisa tem entre seus objetivos investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto

da vida real, onde irá se basear em várias fontes de evidência, beneficiando o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e interpretativo buscando analisar os resultados obtidos pela Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares na incubação de três empreendimentos solidários realizada pela ITCP/NESol/UFT na região do Bico do Papagaio, estado do Tocantins. A equipe de incubação foi composta por um bacharel em gestão de cooperativas, dois bolsistas (um aluno de contabilidade e um de engenharia de alimentos) e um professor, Coordenador do Grupo. Como sistemática periodicamente foram realizadas diversas reuniões de acompanhamento, que ficaram a cargo do gestor de cooperativas, os bolsistas apoiaram na realização de capacitações e sistematização de resultados e a equipe se reunia de dois em dois meses, pelo menos.

Os resultados são fruto da análise do processo de incubação no período entre agosto de 2007 e dezembro de 2008. Não existiu um teste de hipóteses prévias nesta investigação, de forma que se preservou a abertura para novos *insights* e visões da realidade.

Os dados foram obtidos por meio da pesquisa-ação participante onde o primeiro autor atuou como Coordenador do Programa e facilitador no processo de incubação como membro da Incubadora. Para Novaes e Gil (2009) publicações resultantes deste tipo de pesquisa, largamente utilizada no âmbito das ciências sociais, estão em crescimento nos periódicos de administração. Para os autores, neste tipo de pesquisa os pesquisadores estão comprometidos com propostas transformadoras da realidade. Na pesquisa-ação as experiências são vivenciadas pelo investigador em termos de intervenção, participação e colaboração. "As pesquisas participativas culminam com a interpretação de uma experiência transformadora vivenciada entre pesquisador e comunidade investigada" (MONTEIRO, 2007 apud NOVAES; GIL, 2009).

Embasado em Novaes e Gil (2009) que afirmam que a pesquisa-ação participante deve utilizar com instrumento de coleta de dados a anotação sistemática, o processo de incubação, os resultados e *feedbacks* dos grupos incubados foram anotadas no caderno de campo. Como procedimento da própria Metodologia a análise do processo foi ilustrada em gráficos temporais que serão apresentados nas seções subsequentes. Ademais, os relatórios de atividades da equipe ITCP/NESol/UFT também subsidiaram a análise do campo estudado.

A análise de dados envolveu reduzir o volume de informação em seu estado bruto, peneirar os dados triviais dos mais representativos, identificar padrões importantes e construir uma estrutura para comunicar a essência do que os dados revelaram (PATTON, 2002). Deste modo, de posse dos relatórios e cadernos de anotações, os dados relevantes foram sistematizados de forma que as etapas de incubação fossem descritas, analisando os resultados obtidos em cada empreendimento.

## 6 RESULTADOS

A metodologia de incubação utilizada permite a construção de gráficos com séries históricas, o que facilita o acompanhamento do processo de incubação dos grupos. Será apresentado inicialmente um gráfico comparativo com as médias de cada empreendimento e posteriormente será detalhada a incubação de cada um deles.

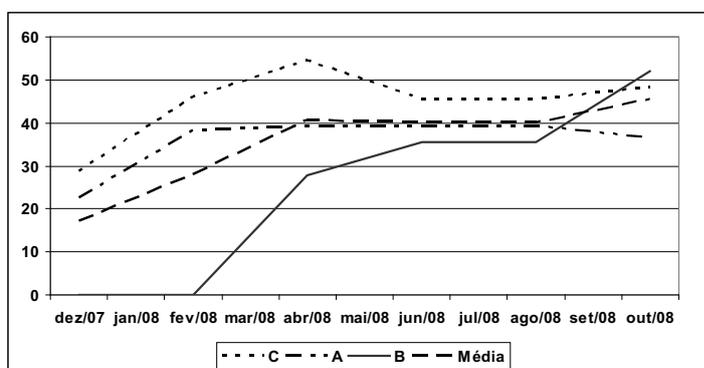


Figura 1 – Comparação das médias de incubação dos empreendimentos A, B e C.

Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

O acompanhamento do Empreendimento B começou em fevereiro de 2008, porém, pode-se notar que foi o grupo que mais desenvolveu seus indicadores. A oscilação dos demais empreendimentos será detalhada a seguir.

## 6.1 Incubação do Empreendimento A

O Empreendimento A é uma cooperativa agropecuária constituída por 32 cooperados em dezembro de 1998. A cooperativa se estabeleceu com o auxílio do Governo Estadual, por meio do Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado do Tocantins (RURALTINS), que doou a estrutura da agroindústria leiteira, o caminhão para o transporte do leite coletado pelos cooperados, dois tratores para assistência técnica nas propriedades dos cooperados e quatro vacas leiteiras em plena atividade produtiva, além de ter assessorado a formalização da cooperativa.

A Cooperativa objetiva congrega produtores de sua área de ação, para agregar valor ao leite produzido pelos cooperados, prestação de serviços relacionados à agricultura e pecuária, exceto atividades veterinárias. Tem também como objetivos a obtenção de recursos para o financiamento de custeio de lavouras e de investimentos aos cooperados, promover com recursos próprios ou convênios, a capacitação cooperativista e profissional do seu quadro social, funcional, técnico, executivo e diretivo, e por fim, prestar outros serviços desde que estejam relacionados à sua atividade econômica.

Após a constituição da cooperativa na região não houve mais assistência técnica, administrativa ou de capacitação em cooperativismo aos associados. Houve evasão no quadro social, além de infidelidade quanto à entrega da produção do leite na cooperativa, fazendo com que a diretoria declarasse a cooperativa em questão como inativa para que não se gerasse mais ônus quanto a seu funcionamento. Situação esta que se perpetuou pelos 10 anos de sua existência.

A cooperativa, por meio de seus dirigentes tem buscado alternativas para o funcionamento com a busca da atualização dos documentos e financiamentos para uma nova produção por parte dos cooperados formais no final de 2008 eram 27. A principal ação neste sentido foi a busca pela inclusão do grupo na Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil – DRS/BB. São buscadas ainda pela cooperativa, parcerias com órgãos e entidades capazes de auxiliá-la na sua reestruturação como a AGROTINS (Feira de Agropecuária do Tocantins), organizada pela Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Tocantins, e, a Agência de Defesa Agropecuária do Tocantins (ADAPEC). A parceria com a ITCP/NESol/UFT complementou esta gama de apoios buscados pela cooperativa. Cabe ressaltar que apenas um pequeno grupo de cooperados permaneceu realmente interessado na cooperativa e é este grupo que manteve a esperança no empreendimento coletivo.

O município contava com 1.319 estabelecimentos agropecuários, dos quais 240 produziram 2.590.000 litros de leite em 2006 (IBGE, 2009). Sem considerar a sazonalidade, tem-se uma média de mais de 215 mil litros mensais. Porém, essa produção é em sua maioria vendida aos laticínios do município vizinho. O restante da produção é vendida de porta em porta a "granel" na cidade, sem nenhum tipo de articulação por parte dos produtores. Tudo isso remete a algumas consequências que inviabilizam o atendimento das necessidades do município e região. A primeira consequência é a falta de controle higiênico-sanitário. A segunda decorre diretamente da ação de atravessadores que compram o leite diretamente nas propriedades por um preço baixo e repassam para a população por um preço maior, ficando com esta margem e diminuindo o potencial de desenvolvimento dos produtores. A terceira consequência é a perda do dinamismo da economia local, que deixa de arrecadar com o beneficiamento e a comercialização formal do leite.

Em média, segundo informações dos cooperados, este produtor local repassa aos atravessadores por dez a treze centavos o litro de leite. O leite é levado por carro fretado, sem nenhuma adequação para comportar o transporte do leite *in natura*. A Cooperativa foi organizada com o intuito de coibir essas práticas descritas anteriormente. Porém, esta só existe efetivamente se existirem cooperados que a façam existir, o que ainda não aconteceu neste caso.

Na cooperativa, no início do processo de constituição, os cooperados participaram de alguns cursos: inseminação artificial, empacotamento e beneficiamento do leite, organização do Arranjo

Produtivo Local (APL) do leite e cursos e palestras sobre cooperativismo e associativismo. A maioria desses cursos ou aconteceu bem no início da cooperativa ou teve baixa presença de cooperados. Foi realizada também uma visita técnica a uma cooperativa agropecuária da cidade de Paraíso do Tocantins, considerada referência no Estado, com o objetivo de conhecer o laticínio e o funcionamento dos processos administrativos.

Dentro da Metodologia de Incubação, a ITCP/NESol/UFT se propôs a incubar a cooperativa, a partir do final de 2007. Como resultado deste processo, pode-se notar que parte dos cooperados já estão se conscientizando das melhorias em que terão com a reativação da "Bacia Leiteira" (como é chamada a cooperativa na região), onde poderão ter melhores resultados individuais e coletivos, podendo eliminar ou minimizar a atuação dos atravessadores. Na ("re")ativação da agroindústria, segundo seu presidente, pretende-se iniciar com 300 litros por dia, em caráter experimental.

Em fevereiro de 2008 foi finalizada a regularização dos documentos da cooperativa e em março foi contratado outro contador. A diretoria foi reorganizada e foram realizadas eleições. Até maio foram realizadas reuniões semanais, porém, o grupo demonstrou estar em um contexto de espera, aguardando novo "apoio financeiro". Existe possibilidade para a inclusão de grande parte dos produtores no Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF), porém, estes não têm se mobilizado para solicitar tais recursos.

Após a reestruturação descobriu-se que a cooperativa têm diversos cheques sem fundo emitidos pela diretoria anterior, e uma avaliação do patrimônio (agroindústria cedida em forma de comodato) mostrou que o mesmo está seriamente defasado (o equipamento já tem mais de 10 anos).

Ao analisarmos o histórico do Empreendimento A nos defrontamos com um problema estrutural. A cooperativa foi constituída, de certa forma, de "cima para baixo" por meio da ação do poder público, que vislumbrou a possibilidade de desenvolvimento da pecuária leiteira e implantou o projeto. O início da cooperativa, então, não partiu exatamente da vontade e da necessidade (por mais que ela exista) dos cooperados em se agregar em empreendimentos coletivos de forma a fortalecer seu próprio negócio. Outra inferência que poderíamos fazer é que a posição dos cooperados foi a de "esperar mais doações", numa perspectiva de "inércia participativa" (SINGER, 2002), ou mesmo de *free rider* (OLSON, 1999).

Cabe aqui uma análise preliminar antes de iniciarmos a discussão dos resultados da incubação do empreendimento. A análise de dados secundários, principalmente os quantitativos, por vezes se mostra insuficiente para o "planejamento de gabinete" (aquele feito sem a participação ou mesmo o conhecimento do "beneficiário"), por mais competentes que sejam as pessoas encarregadas de realizá-lo. Por outro lado, há ainda o "tempo de governo", no nosso caso, tanto da união quanto estados e municípios, de 4 anos. Neste contexto temos um planejamento de cima para baixo, que precisa de resultados em um período de tempo determinado. Esta combinação de fatores pode levar ao planejamento em torno de algo que seja palpável, como edifícios, instalações, máquinas e equipamentos; facilmente visíveis, tangíveis e mensuráveis. De certa forma, poderíamos dizer que o problema é estrutural.

Seria muito fácil e simplório atribuir uma possível culpa aos gestores públicos, porém, acredita-se que o problema seja bem mais complexo que isso. Não é o caso também imputar o problema unicamente a esta região ou estado, existem exemplos semelhantes em outros lugares do país, como demonstra, por exemplo, Rigo *et al.* (2008) nos perímetros irrigados do Vale do São Francisco na Bahia e em Pernambuco. Mas o objetivo deste trabalho não é fazer esta análise, que exige um aprofundamento muito maior, e sim apresentar os resultados obtidos com a metodologia de incubação e entender o podemos aprender com eles.

Em síntese, o Empreendimento A foi construído por uma iniciativa pública e os cooperados foram convidados a entrar em uma estrutura cedida em comodato. De acordo com o desenvolvimento do processo de incubação percebemos que os cooperados parecem em alguns momentos estar "esperando" a nova doação ou o novo projeto. Enquanto esperam, os atravessadores constroem uma rede de distribuição mais ou menos eficiente e ficam com boa parte do resultado da produção destes pequenos agricultores.

No caso do Empreendimento A, a incubação aconteceu quase que exclusivamente com os dirigentes e os resultados foram aquém dos esperados, pois foram quase sempre centrados em

planejamento para ampliar o leque de parcerias. Cabe ressaltar, que de acordo com as premissas da Metodologia, o processo deve acontecer na “velocidade do grupo”, e neste caso, a inércia participativa impossibilitou maiores avanços da Incubação.

No Gráfico 2 temos a síntese da evolução dos eixos da metodologia de incubação, bem como a média destes três eixos. A primeira medição (diagnóstico) aconteceu em dezembro de 2007, as demais foram bimestrais até outubro de 2008. Segundo as premissas de incubação o próprio grupo decide quais indicadores serão trabalhados e a velocidade do grupo deve ser respeitada (CANÇADO, 2007). Deste modo, as atividades primárias da equipe de incubação são oferecer informações aos grupos incubados e por meio do planejamento participativo o grupo define as atividades prioritárias, o valor de cada indicador a ser atingidos, e o controle das ações para o atendimento de tais indicadores.

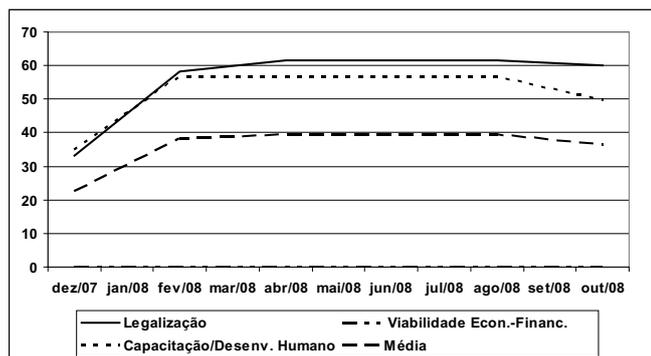


Figura 2 – Síntese da evolução dos eixos da Incubação no Empreendimento A de dezembro de 2007 a outubro de 2008.

Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

Podemos notar pela Figura 2 um bom desempenho dos eixos Legislação (LEG) e Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH) em um primeiro momento, logo no início da incubação, posteriormente houve uma estagnação e ao final uma ligeira queda, mais acentuada no eixo CDH. Quanto ao eixo Viabilidade Econômico-Financeira (VEF), este coincide com a linha de base do Gráfico 2 e não sofreu alterações durante a incubação.

Em relação ao eixo Legislação (LEG), as maiores mudanças estão relacionadas à atualização do Livro de Matrícula e regularização do CNPJ. A regularização da cooperativa era uma das condições para solicitação de recursos junto ao BNDES.

No eixo Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH) houve as maiores mudanças e maior atuação da incubadora. Em relação à Capacitação, houve dificuldades em mensurar a variável Educação Formal (vinculada ao indicador Capacitação), pois boa parte dos cooperados reside na zona rural do município e não compareceu às primeiras capacitações. Porém, já no segundo período de mensuração o problema foi sanado. Percebeu-se que esta variável precisa ser modificada, pois, tal como foi usada, não consegue medir se os cooperados estão ou não estudando. Após discussão com os membros do Núcleo resolveu-se adaptá-la para a próxima revisão da metodologia. A ideia geral é mensurar se os cooperados voltaram a estudar e/ou continuam estudando, pois a educação formal é tão importante quanto os saberes e competências já acumulados pelos membros do grupo.

A variável Preparação Técnica (vinculada ao indicador Capacitação) não foi atribuída na primeira mensuração, pelo mesmo motivo anteriormente citado. Já no segundo período, o Técnico de Incubação atribuiu a nota máxima para a variável por acreditar que, já que todos os cooperados já trabalham com gado leiteiro, na maioria das vezes durante toda a vida, os mesmos teriam conhecimento “suficiente” para realizar a atividade e ainda para ensinar a novatos<sup>5</sup>. Identificou-se como necessário dar maior valor ao conhecimento obtido na prática social, uma vez que, como exposto no referencial teórico, considera-se que a educação formal, apesar de necessária, não é a única fonte de saberes (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991; FREIRE, 2001). A medição desta variável foi considerada no seu valor integral. Houve algumas discussões

internas no Núcleo a respeito desta aferição, porém, optou-se por atender à metodologia neste momento. Esta variável também foi objeto de análise para a atualização da metodologia.

Outra variável que foi revista, também vinculada ao indicador Capacitação, é a Demanda por Capacitação. No primeiro momento foi atribuída a nota 10 (a variável pode oscilar entre zero e 20) por constatar-se o interesse pela capacitação, pelo menos das lideranças da cooperativa. Porém, com os problemas de agendamento e frequência nas capacitações, seu valor foi diminuído, pois ela não representava a realidade da maioria dos cooperados.

Em relação ao indicador Desenvolvimento Humano (DH) a situação é parecida com o indicador Capacitação. A variável Curso/Oficina Coop/Ecosol foi considerada integralmente a partir do segundo período, pois todos os cooperados passaram por pelo menos 4 horas de capacitação, uma parte no início da cooperativa e outra durante o processo de incubação. Esta variável, entretanto, não representa que os cooperados conheçam ou queiram participar de um empreendimento cooperativo. Mais uma vez, a equipe discutiu e percebeu que a variável precisa ser modificada.

Outras variáveis que chamam a atenção são: Participação em Assembleia e Desempenho Contextualizado; ambas vinculadas ao indicador DH. Em relação à Participação em Assembleia, que se considera essencial para um membro de qualquer entidade coletiva, o número decresceu porque a presença na última assembleia realizada (há muitos anos) foi integral, porém, no ano de 2008, foi pequena. Neste caso também foi repensada esta variável no intuito de verificar a existência das assembleias e a respectiva presença dos cooperados.

Quanto à variável Desempenho Contextualizado, que como a própria metodologia adverte, é subjetiva, o Técnico de Incubação considerou sob a concordância dos cooperados que os líderes da organização poderiam conseguir ampliar o rol de cooperados comprometidos, mas o tempo mostrou o contrário, por isso, o valor foi alterado na última medição.

## 6.2 Incubação do Empreendimento B

Desde 2003 um professor de uma Escola Agrotécnica local, especialista na área de produção em ovinocaprinocultura, desenvolve projetos de pesquisa referentes à cadeia produtiva, com adaptações à realidade da região do Bico do Papagaio. Nesse processo foram identificados produtores na região do Bico do Papagaio no Tocantins e do sul do Pará. De acordo com este professor, desde o primeiro contato com estes produtores, tem se feito um trabalho de conscientização acerca das vantagens de um empreendimento coletivo. Tal professor, em outubro de 2007, tomando conhecimento do trabalho que o NESol/UFT estava realizando na região o convidou a realizar a incubação do futuro empreendimento.

A união do grupo se deu pela necessidade do mercado dessa região por carne de ovinos e caprinos, acontecendo a primeira reunião no mês de outubro de 2007 e, posteriormente, iniciando seus trabalhos. O grupo também procurou órgãos já conhecidos regionalmente como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE-TO), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR-TO), Cooperativa de Crédito dos Produtores Rurais do Bico do Papagaio (SICREDI-BICO) e Agência de Defesa Agropecuária do Tocantins (ADAPEC). Estas parcerias, somadas às da Escola Agrotécnica e NESol tiveram a finalidade de realizar a legalização da futura organização, além de orientação técnica quanto à produção, e levantamento da viabilidade.

O processo de incubação aconteceu por meio de reuniões periódicas, que podem ser classificadas, segundo Rios (1973), como pré-cooperativistas (preparação para a constituição do empreendimento coletivo: associação ou cooperativa). Foram elaborados instrumentos de coleta de dados para reconhecimento do tamanho do rebanho e produtividade potencial do grupo. Ao final o grupo decidiu-se por, no futuro, se constituir como associação.

Apesar de o grupo ainda não estar formalmente constituído em 2007 e início de 2008 e não contar com sede própria as capacitações do NESol foram realizadas, com foco em cooperativismo e associativismo. Existe uma grande vontade do grupo em produzir coletivamente, aproveitando as vantagens de escala e assistência técnica. Existe uma grande demanda por capacitação mais técnica, em relação ao manejo do rebanho e pastagens. Esta demanda foi discutida com o SENAR-TO e a própria Escola Agrotécnica.

No início do ano de 2008 foi realizada uma reunião entre os produtores locais, NESol/UFT, SEBRAE-TO e Escola Agrotécnica, com o propósito de uma nova convocação e assessoria a futura instituição. Ao final da reunião ficou decidido: 1) o acompanhamento do NESol/UFT por meio da sua ITCP junto ao grupo de produtores de ovinocaprinocultura; 2) o processo de formação de uma associação; 3) a necessidade de compor a diretoria e formalizar um estatuto social; 4) a busca de novas capacitações; 5) a regularização da associação em questões documentais, para se chegar a uma produção estável, confiável, e segura.

A situação do Empreendimento B tem semelhanças e diferenças em relação ao Empreendimento A. A semelhança é que existe um incentivador para o empreendimento coletivo. Porém, a diferença está em como o incentivo é realizado. No Empreendimento B, há o incentivo de um professor da Escola Agrotécnica que desenvolve uma pesquisa focada no desenvolvimento da ovinocaprinocultura na região e, por meio da pesquisa, conheceu atuais e potenciais pequenos produtores. O professor visualizou na cooperação uma possibilidade para o desenvolvimento da atividade na região.

Até a constituição da Associação foram quatro anos de conversas, seminários, visitas técnicas e o próprio desenvolvimento da pesquisa. Outro fator que chama a atenção é o modelo jurídico do empreendimento coletivo: a associação. A associação é estrutura que tem baixo custo e de certa forma legítima o grupo na busca de apoio e de mais produtores.

A capacitação com o grupo foi conduzida satisfatoriamente com um bom nível de presença e de interesse. Houve também problemas de agendamento e deslocamento, porém, bem menores que os do Empreendimento A.

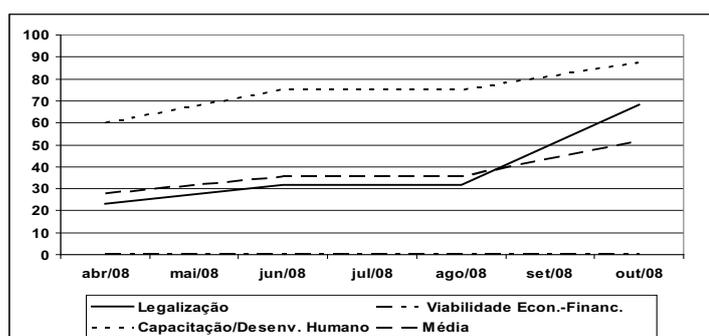


Figura 3 – Gráfico de Evolução dos Indicadores de Incubação do Empreendimento B.

Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

Pela Figura 3 podemos notar que houve uma fase inicial de desenvolvimento dos Eixos Legislação (LEG) e Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH). Logo após houve uma diminuição na intensidade do trabalho. Cabe ressaltar que o mês de julho na região é considerado como mês de férias (a exemplo do mês de junho no nordeste com o São João), principalmente em cidades banhadas por rios importantes, quando as pessoas viajam e acampam às margens dos rios para a temporada de praias de água doce. Esta é a época de maior incidência de sol e calor na região. Neste período é muito difícil qualquer tipo de capacitação e/ou reunião, e com este grupo tivemos estes problemas. Na sequência houve o período eleitoral nos municípios, que mobiliza de forma muito intensa a população nos pequenos municípios. Mesmo com estas dificuldades, foi possível retomar desenvolvimento dos indicadores após as férias. Quanto ao Eixo Viabilidade Econômico-Financeira (VEF), não houve alteração e permaneceu em zero por todo o período, a exemplo do Empreendimento A.

Em relação ao Eixo Legislação (LEG), houve alterações em todas as variáveis, culminando com o registro da Associação. Cabe ressaltar que os Livros de Ata dos Conselhos Fiscal e de Administração ainda não estão em dia.

O Eixo Viabilidade Econômico-Financeira (VEF) não foi priorizado pelos associados, pois os principais objetivos no período foram a constituição do empreendimento e a capacitação.

Quanto ao Eixo Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH), fazemos as mesmas observações relacionadas às variáveis feitas ao Empreendimento A, ressaltando que a evolução do Eixo se deve muito ao comprometimento do grupo.

### 6.3 Incubação do Empreendimento C

O Empreendimento C é uma cooperativa de produção e comercialização de agricultores familiares agroextrativistas e de pescadores artesanais da região do Bico do Papagaio. A cooperativa foi idealizada a partir de uma necessidade regional de escoamento da produção. Diante de um contexto de desperdício e de exploração externa de atravessadores, a constituição de um empreendimento coletivo se apresentou como uma alternativa a essa situação.

O grupo, em suas discussões iniciais, chegou a cinco cadeias produtivas que poderiam impulsionar a atividade produtiva da cooperativa. As cadeias ou eixos produtivos (como preferem os cooperados) são a fruticultura extrativista, a apicultura, o gado leiteiro, a pesca e a mandioca. Após a escolha das cadeias produtivas e de se definir o tipo de organização, o grupo buscou informações e capacitações junto a instituições que, no futuro, se tornaram parceiras do empreendimento.

A Alternativa para a Pequena Agricultura do Tocantins (APA-TO) e a Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviços, Assistência Técnica e Extensão Rural (COOPTER) acompanharam o processo de constituição da cooperativa que se deu no dia quatro de agosto de dois mil e sete, com a realização da assembleia de constituição na sede do Sindicato Regional dos Trabalhadores Rurais, onde foi criado o Estatuto Social do empreendimento.

Estabelecida a cooperativa e aprovado estatuto junto aos seus 27 associados, houve a necessidade de se focar as atividades em um único eixo produtivo, estabelecendo um impasse entre duas cadeias de produção: gado leiteiro e fruticultura extrativista.

Vale lembrar que o município vem se beneficiando de obras de iniciativa pública. Existe uma estrutura agroindustrial para o processamento de frutas, duas casas de farinha e uma padaria comunitária. A opção pela fruticultura extrativista foi feita pela própria existência destas instalações. Além disso, a oferta natural de frutas na região, variando o tipo de fruta de acordo com a sazonalidade, possibilita produção de frutas durante todo o ano com diversificação, somando-se ainda à abundância de água nesta região.

Dessa decisão, partiu-se então para a legalização da Cooperativa como sociedade jurídica, além da legalização para a comercialização interestadual (solicitação do SIF - Selo de Inspeção Federal). A cidade está localizada em uma região estratégica e talvez seu grande mercado consumidor esteja em estados vizinhos (Pará e Maranhão), com algumas cidades populosas com grande potencial de consumo.

Neste período o grupo recebeu da prefeitura municipal a concessão para exploração de uma cerâmica com a compra garantida dos produtos pela própria prefeitura. Apesar de não ser o centro das atenções da cooperativa, foi uma ótima escola de gerência para o grupo. O local estava em péssimas condições de infraestrutura, o grupo conseguiu um empréstimo junto ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Esperantina e ao Consórcio de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local do Bico do Papagaio e ao final conseguiu pagar o empréstimo e teve saldo positivo. Foi necessário contratar mão de obra da comunidade além dos próprios cooperados. O trabalho foi finalizado em junho de 2008.

O Programa Territórios da Cidadania do Governo Federal está sendo desenvolvido na região e o Empreendimento C tem participado ativamente das reuniões de preparação. O grupo ainda participa do Programa Balde Cheio (como ouvinte, pois ainda não produzem leite) em parceria com o SEBRAE e a Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Nesta parceria foi realizada uma viagem para interior de São Paulo com o objetivo de conhecer técnicas de produção.

Apesar da intensa mobilização política dos membros da cooperativa, como no caso da cerâmica, por exemplo, que foi uma concessão da prefeitura ou o engajamento nos Programas Territórios da Cidadania e Balde Cheio, a produção de frutas, que é o objeto central da cooperativa ainda não se desenvolveu e a própria agroindústria (que já é antiga e precisará de adequações para uso) não é utilizada.

No primeiro semestre de 2008, sete cooperados ingressaram em curso superior, o que pode demonstrar que os mesmos sentem a necessidade de se desenvolverem em termos de educação formal e, conseqüentemente, profissionalmente.

O Empreendimento C se apresenta como uma organização de extrema importância para o desenvolvimento do município. Pôde-se notar durante o processo de incubação que os cooperados são articulados, motivados e desejam não só o sucesso da cooperativa, mas da comunidade. De certa forma, o empreendimento tem uma ação para além de um simples grupo produtivo, transformando a cooperativa em um centro regional de articulação e discussão do desenvolvimento local.

Em relação ao processo de incubação, o acompanhamento do grupo foi bastante importante para o próprio Núcleo, que passou a conhecer melhor os movimentos sociais da região. De certa forma, os indicadores de incubação utilizados não conseguiram traduzir plenamente em números os avanços da instituição no período<sup>6</sup>. As capacitações foram conduzidas de maneira satisfatória, apesar do recorrente problema de agendamento/ deslocamento, como aconteceu com os outros grupos. No caso deste grupo, se houvesse possibilidade da continuidade das reuniões periódicas por mais tempo, o Núcleo poderia otimizar os resultados obtidos com a comunidade de prática existente (LAVE; WENGER, 1991).

Por outro lado, esses aspectos também trouxeram dificuldades para o processo de incubação, pois como o trabalho com a cerâmica foi temporário, apesar de ser uma escola de gestão, a construção dos indicadores do Eixo Viabilidade Econômico-Financeira específicos para a fruticultura extrativista foi prejudicada.

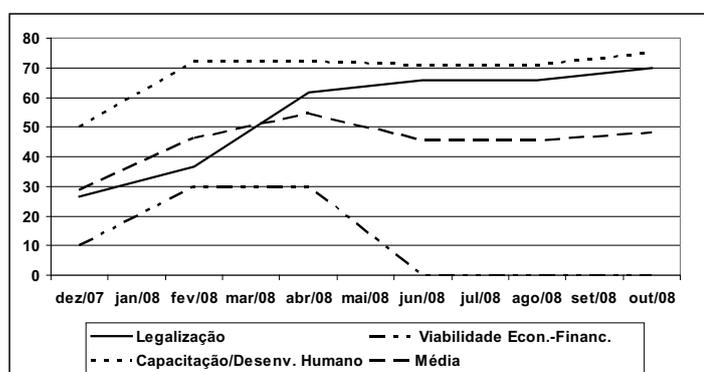


Figura 4 – Gráfico de Evolução dos Indicadores de Incubação do Empreendimento C.  
 Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

Podemos notar na Figura 4 uma evolução dos três Eixos: Legislação (LEG), Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH) e Viabilidade Econômico-Financeira (VEF). O período que coincide com o início das atividades com a cerâmica e a formalização do empreendimento, primeiro semestre de 2008, mostra um bom desenvolvimento dos indicadores. Porém, no período posterior (férias de julho e eleições municipais), houve a queda dos valores do Eixo VEF (também pela finalização das atividades da cerâmica) e estabilização do Eixo CDH, só o Eixo LEG continuou evoluindo na esteira da formalização e regularização da cooperativa.

No Eixo Legislação LEG houve crescimento nas variáveis Livros Obrigatórios (ainda é necessária a atenção com os Livros de Atas dos Conselhos) e CNPJ, Inscrição Estadual e Inscrição Municipal/Alvará.

O Eixo Viabilidade Econômico-Financeira (VEF) se desenvolveu um pouco no período do trabalho com a cerâmica, porém não progrediu muito, mas logo após retornou à posição inicial. Se o grupo tivesse ampliado o desenvolvimento neste Eixo estaria mais preparado para os próximos desafios, porém, o tempo de atuação foi relativamente curto.

O Eixo Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH), na sua variável Capacitação, apresentou variação em relação à Educação Formal com alguns cooperados concluindo o ensino médio e ingressando no ensino superior. Neste ponto, apesar de a discussão interna da equipe, resolvemos atribuir os pontos relativos ao ensino superior para o Empreendimento C, apesar dos cooperados estarem apenas no começo do curso, pois o grupo demonstrou motivação para a aprendizagem.

Outro fator que aumentou o valor do indicador Desenvolvimento Humano foi a atuação junto à variável Conhecimento do Estatuto/Regimento Interno. Os cooperados que ainda não conheciam passaram a conhecer o Estatuto. Como o Empreendimento C não possuía Regimento Interno, suas regras estavam todas no Estatuto, o que diminuiu sua pontuação na variável Estatuto e Regimento Interno do Eixo LEG. Porém os cooperados conheciam as regras da cooperativa (Estatuto), necessitando de alteração na metodologia. Desta forma, a equipe concordou com a pontuação máxima na variável regimento interno atribuída pelo Técnico de Incubação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, observa-se que a adoção da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares, por si só não garante a obtenção de bons resultados por parte dos grupos incubados. No entanto, se configura como um excelente instrumento para o auxílio nas definições de objetivos e metas e no controle das atividades desenvolvidas. Mais uma vez, ficou evidente a postura do grupo, como definidora do alcance ou não das metas planejadas.

As principais vantagens de se usar a Metodologia, mesmo em paralelo com outras, são a capacidade de auferir os resultados de maneira objetiva; facilidade de planejamento das ações e do acompanhamento dos resultados; e sua flexibilidade. Em relação à flexibilidade, como descreve Cançado (2007), os indicadores, variáveis e Eixos podem ser adaptados a cada situação, inclusive com o uso de ponderações (pesos) para os itens classificados como mais importantes.

A utilização de metodologias é importante para que o trabalho tenha certa padronização (no sentido positivo, não no sentido taylorista) da palavra, ou seja, certa coerência entre o *modus operandi* de cada um dos envolvidos, tornando possível a previsão (mesmo que não exata) dos resultados alcançados (ou esperados) pelo projeto.

Por outro lado, não se pode fazer da metodologia um oráculo absoluto no sentido de considerá-la como um trilho para a realização das ações (neste caso aproxima-se do taylorismo). O sentido dado à metodologia pela ITCP/NEsol/UFT é de uma trilha (já trilhada anteriormente), por onde as ações devem seguir. Podem ser encontrados atalhos ou novos obstáculos a cada vez que se passa pela trilha, porém, existe sempre uma direção a ser seguida, depois de vencidos os obstáculos.

Outro ponto relevante identificado na metodologia de incubação é a abertura para o grupo elencar quais indicadores serão prioritários. Esta abertura possibilita a escolha livre do grupo facilitando seu comprometimento interno (ARGYRIS, 1970). Cabe à equipe facilitar a compreensão sobre necessidade do alcance dos indicadores, os percentuais passíveis de alcance e o impacto de cada indicador na sustentabilidade do empreendimento. A discussão dos indicadores é um momento ímpar para a integração e para a aprendizagem social do grupo (LAVE; WENGER, 1991).

Além da necessidade de introdução de maiores indicadores qualitativos, notou-se a necessidade de uma descrição inicial das atividades prioritárias da equipe de incubação no empreendimento incubado. A proposta não é de formatar um "pacote" a ser implementado no grupo, mas a definição de posturas prioritárias, como a realização de diagnóstico, a forma de abordagem, as pessoas a serem envolvidas, a definição das responsabilidades. A metodologia se aprofunda no que deve ser feito, por meio de seus indicadores, mas pouco no como deve ser feito. É verdade que nos deparamos com um dilema, pois quanto mais detalhada a metodologia for, menor será a autonomia do grupo, no entanto a equipe precisa ter ao menos um mapa conceitual das atividades prioritárias a serem desenvolvidas.

Observou-se grande aprendizado do Núcleo com o trabalho junto aos grupos. O refinamento e adequação da Metodologia é a parte mais visível deste aprendizado. Porém, houve outros que, mesmo não sendo evidentes são igualmente importantes. O desenvolvimento de docentes e discentes em termos pessoais e profissionais, individuais e de trabalho em equipe foi um deles. Desta forma, ao fim de cada projeto discutiu as metodologias utilizadas, fazendo delas um processo em constante construção, apesar da padronização. Esta tensão entre utilizar versus atualizar a metodologia faz com que o processo seja dinâmico e complexo trazendo desafios diversos à sua condução.

Por fim, concordamos com França Filho e Laville (2004) no sentido do atual estágio da construção do conhecimento em gestão social, ou seja, estamos na fase inicial de construção das metodologias. De fato as metodologias estão em (re)construção, conforme já discutimos. Porém, a sua existência

é de extrema importância para a condução dos trabalhos e da própria construção do conhecimento em gestão social. Desta forma, a replicação da metodologia, como vem acontecendo com o Projeto descrito, que já passou por Salvador, Camaçari e Nazaré, viabiliza sua aplicação em outras localidades do país, com as devidas adaptações.

## REFERÊNCIAS

ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: < <http://www.ica.coop/coop/principles.html> >: Acesso em: 24 de Ago. de 2011.

ABREU, J. C. de (org.) **Cooperativismo popular e redes solidárias**. São Paulo: All Print Editora, 2007.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.

CANÇADO, Airton. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. (Dissertação de Mestrado em Administração) Salvador: EAUFBA, 2004.

\_\_\_\_\_. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. Palmas: NESol/UFT, 2007.

\_\_\_\_\_; CANÇADO, A. C. M. G. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.

CARVALHO, J. E. F. B. de.; CANÇADO, A. C. **Gestão e Racionalidade: Análise da Metodologia de Incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESol/UFT**. In: CANÇADO, A.C.; CANÇADO, A. C. M. G. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. 2. ed. Palmas: Futura, 2009.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ESCHENBURG, R. Cooperativas em economias de mercado. In: \_\_\_\_\_. **Problemas actuales del cooperativismo**. Munster, Alemanha: Universidad Munster, 1988. 165 p.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 9. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987, 186p.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, D; ODELLA, F. *Toward a social understanding of how people learn in organizations*. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

GUIMARÃES, Gonçalo et al. **Sindicalismo e Cooperativismo: a Economia Solidária em debate**. São Paulo: Unitrabalho, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 12 de mar. de 2009.

ITCP/UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Instituto Alberto Luis Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Incubadora Tec-**

**nológica de Cooperativas Populares - ITCP.** Disponível em: <[http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/itcp\\_hist.php](http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/itcp_hist.php)>. Acesso em: 22 de jul. de 2008.

ITCP-USP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (org.) **A gestão da autogestão na economia solidária:** contribuições iniciais. Porto Alegre: Calábria; São Paulo ITCP-USP, 2007.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. p. 27-58; p. 89-101.

MELLO, S. L. de; BARBIERI, E. M.; SÍGOLO, V. M. (orgs.) **Economia solidária e autogestão:** encontros internacionais Vol. 2. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, 2007.

\_\_\_\_\_. (org.) **Economia solidária e autogestão:** encontros internacionais Vol. 2. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW, 2005.

MDA - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Estudo Propositivo Território Bico do Papagaio.** Brasília, 2005, 86 p.

NAMORADO, Rui. Cooperativismo. In: Hespanha, Pedro et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia.** São Paulo: Almedina Brasil, LTda. 2009.

NOVAES, Marcos B. T.; GIL, Antônio C. A Pesquisa-Ação Participante como Estratégia Metodológica para o Estudo do Empreendedorismo Social em Administração de Empresas. In: **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n.1, jan./fev. 2009.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. X Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Disponível em: <http://www.ocb.org.br> . Acesso em: 13 de mar. de 2010.

OCEMG - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: <http://www.ocemg.org.br> . Acesso em: 22 de mar. de 2010.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva:** os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999.

PAES DE PAULA, Ana P. et al. A Economia Solidária e a Questão do Imaginário: em busca de novas perspectivas. In: **O&S** - Salvador, v.18 - n.57, p. 323-333, Abr./Jun. 2011.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. p. 297-301, p. 436-440, p. 447-462.

PEREIRA, José Roberto. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão:** as experiências em Palmas/TO. Palmas: NESol/UFT, 2007.

REDE UNIVERSITÁRIA DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES – REDE DE ITCPS. **Incubadoras e coordenação.** Disponível em <<http://www.redeitcps.com.br/incubadoras.php>>. Acesso em: 24 de ago. de 2011.

REIS, Tatiana Araújo. **A Sustentabilidade em Empreendimentos da Economia Solidária** - pluralidade e interconexão de dimensões. (Dissertação de Mestrado em Administração) Salvador: EAUFBA, 2005.

RIGO, Ariádne S.; et al. Cooperativismo e Profissionalização da Gestão: um Estudo das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. In CANÇADO, A. C. et al. (org.). **Os Desafios da Formação em Gestão Social.** Palmas: Editora UFT. 2008.

RIOS, G. S. L. Pré-cooperativismo: etapa queimada. In: FUNDAÇÃO FRIEDRICH NAUMANN. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico.** São Paulo: Artegráfica, 1973.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- 1 A descrição completa e detalhada dos indicadores pode ser encontrada em Cançado (2007).
- 2 A metodologia utilizada no PAESBICO, publicada em Cançado (2007), é uma revisão da primeira versão utilizada em 2006 na Região Metropolitana de Salvador.
- 3 Cançado (2004, p.58) define autogestão como “um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização”.
- 4 Na educação dialógica, segundo Paulo Freire, existe respeito aos saberes e competências existentes na comunidade e o conhecimento é construído através da relação educador-educando. Na perspectiva da incubação, o técnico de incubação deve respeitar e valorizar os conhecimentos e saberes que existem na comunidade e agregar a estes os conhecimentos que traz. Os conhecimentos e saberes são entendidos como diferentes (e passíveis de complementaridade) e não como superiores ou inferiores entre si.
- 5 Obviamente não se desconsidera possíveis avanços tecnológicos que podem ser implantados nas propriedades, porém, esta ação estará sempre vinculada à educação dialógica.
- 6 No prefácio da publicação da metodologia (CANÇADO, 2007), Silva Júnior já sinaliza para a necessidade da criação de mais indicadores qualitativos.