

INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES: UM ESTUDO DE MULTICASO NO BICO DO PAPAGAIO/TO

Airton Cardoso Cançado - UFT – UFLA
airtoncardoso@yahoo.com.br

Naldeir dos Santos Vieira
naldeir@yahoo.com.br

Anne Caroline Moura Guimarães Cançado
annecmg@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho visa apresentar os resultados da incubação de três empreendimentos solidários, situados na região do Bico do Papagaio no estado do Tocantins, realizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins ITCP/NESol/UFT. A incubação foi realizada no âmbito do Programa de Apoio à Economia Solidária no Bico do Papagaio – PAESBICO, 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. A pesquisa se enquadra em um estudo multicase (*cross case*), onde a método foi a pesquisa-ação. Como resultados da pesquisa notou-se a necessidade de alterações na metodologia de incubação da ITCP/NESol/UFT, bem como alguns problemas enfrentados pelos grupos acompanhados.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a necessidade de divulgação das experiências bem ou mal sucedidas dos empreendimentos solidários, assim como as metodologias de intervenção utilizadas pelas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), este trabalho tem o objetivo de apresentar os resultados da incubação de três empreendimentos coletivos agroalimentares na região do Bico do Papagaio/TO. Trata-se de um estudo multicase da aplicação da metodologia utilizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins (ITCP/NESol/UFT) pertencente à Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCP's), cujos dados foram obtidos por meio da pesquisa-ação. 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 agroalimentares. 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 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, é criada a segunda incubadora na Universidade Federal do Ceará. A partir do interesse de outras universidades foi constituído no ano seguinte 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, como é mais conhecida. Posteriormente a Rede Unitrabalho, que é formada por núcleos de pesquisas de universidades focados na área do trabalho, passa a incentivar as universidades filiadas a constituírem incubadoras e estas passaram a fazer parte da Rede Unitrabalho. (ITCP/UFRJ, 2008)

Atualmente, muitas são as ITCPs em atuação e, em decorrência, grande é a variação entre as metodologias utilizadas por elas. Grande parte está em fase de testes de suas metodologias, o que torna crucial o compartilhamento dos avanços e dos problemas enfrentados pelas mesmas. Aqui, estarão descritas a experiência de três grupos acompanhados pela ITCP/NESol/UFT, que serão nomeados de Empreendimentos A, B e C. A incubação destes empreendimentos foi realizada por meio da Metodologia dos Indicadores de Incubação de Cooperativas Populares, descrito em Cançado (2007).

2 METODOLOGIA DOS INDICADORES DE INCUBAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARESⁱ

A Metodologia dos Incubadores de Incubação de Cooperativas Populares foi concebida baseada no trabalho de Cançado (2004). A necessidade inicial de construção da metodologia 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 2007ⁱⁱ. A aplicação da metodologia na Bahia e no Tocantins, inclusive no PAESBICO, levou o Núcleo a realizar novas reflexões, adequações e refinamentos desta. 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 ITC- USP (2007).

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 autogestãoⁱⁱⁱ sua forma de organização. Segundo o autor, a metodologia é embasada em quatro premissas e operacionalizada em três eixos: Legislação (LEG), Viabilidade Econômico-Financeira (LEG) e Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH).

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 estas atividades ocasiona em pouco comprometimento interno dos integrantes dos empreendimentos. Esta falta de comprometimento 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 está influenciando a autonomia do grupo e, neste caso, desrespeitando 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 outros motivos. Quando o técnico age desta maneira, a utilização da metodologia perde o sentido. (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 bem vindas, 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)

Os eixos (LEG, VEF e CDH) 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. Alguns indicadores têm valores discretos e outros valores contínuos. (CANÇADO, 2007)

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

Num	Eixos/Indicadores/Variáveis	Máx
1	Legalização	
1.1	Livros Obrigatórios	
1.1.1	Livro de Matrícula	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%
2	Viabilidade Econômico-Financeira	
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	
3	Capacitação/Desenvolvimento Humano	
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%

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

Fonte: adaptado de Cançado (2007)

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 e outros nem tanto (como 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. A metodologia apresentada tem como objetivo central apoiar a incubação de cooperativas populares.

Entende-se a complexidade de apoiar uma organização que se pretende autogestionária e auto-sustentável no atual contexto capitalista com predomínio/hegemonia de uma racionalidade utilitária^{iv} (GUERREIRO RAMOS, 1981; GODBOUT, 1999, AKTOUF, 2004).

Segundo Carvalho e Cançado (2009) as premissas de funcionamento da ITCP/NESol/UFT se aproximam mais da racionalidade substantiva^v do que da racionalidade utilitária, o que traz também dificuldades na condução do processo de incubação, pois, a metodologia, de certa forma, estaria “fora do padrão de racionalidade hegemônico”.

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 trato 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^{vi} (FREIRE, 1987; 1996; 2001). Esta é, segundo Cançado o outros (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 falamos em educação dialógica consideramos que a aprendizagem é situada em um determinado contexto, sofrendo influência do mesmo. 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 a “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 sócio-cultural 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, não chegar e colocar tudo de cabeça pra baixo para 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)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é um estudo multicaso 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 analisa, formalizando com mais flexibilidade (DEMO, 2000).

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e interpretativo buscando identificar nos empreendimentos os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia de Incubação da ITCP/NESol/UFT. 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, pesquisa-paricipante ou pesquisa-intervenção onde alguns dos pesquisadores atuaram como intervenientes no objeto estudado por serem membros da Incubadora. Foi utilizada a análise documental do material da ITCP/NESol/UFT e a observação direta.

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).

4 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 um dos empreendimentos e posteriormente será detalhada a incubação de cada um deles.

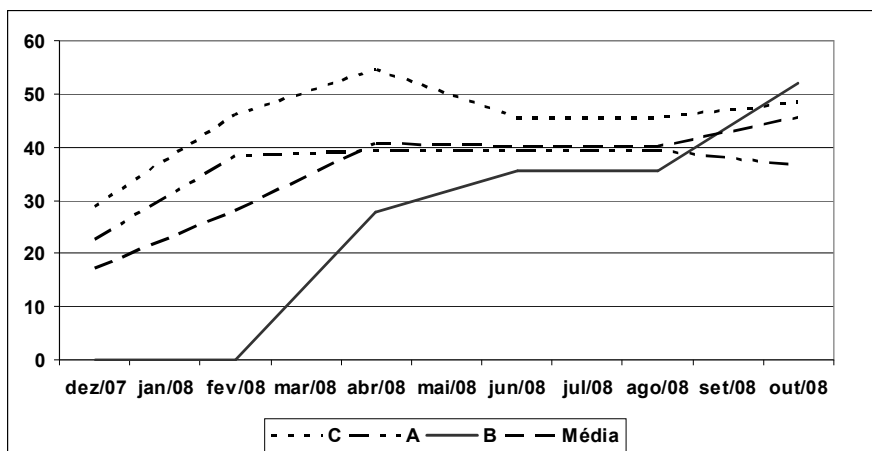


Gráfico 1 – Comparação das médias de incubação dos empreendimentos.
 Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

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.

4.1 INCUBAÇÃO DO EMPREENDIMENTO A

O Empreendimento A é uma cooperativa agropecuária constituída por 32 cooperados em dezembro de 1998. A cooperativa veio a se estabelecer por meio da iniciativa do Governo Estadual, por meio do RURALTINS (Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado do Tocantins), 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 congregar 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 quadro social, funcional, técnico, executivo e diretivo da cooperativa, 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

um funcionamento que nunca ocorreu. Situação esta que se perpetua pelos 10 anos de existência da mesma.

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 é 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: AGROTINS (Feira de Agropecuária do Tocantins, organizada pela Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Tocantins, Agência de Defesa Agropecuária do Tocantins - ADAPEC), com o objetivo de que a cooperativa finalmente venha a funcionar efetivamente. A parceria com a ITCP/NESol/UFT vem complementar esta gama de apoios buscados pela cooperativa. Cabe ressaltar que apenas um pequeno grupo de cooperados ainda permanece realmente interessado na cooperativa e é este grupo que mantém 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 vendido de porta em porta a “granel” na cidade, sem nenhum tipo de articulação por parte dos produtores. Tudo isso remete algumas conseqüências que inviabilizam ao atendimento das necessidades do município e região. A primeira conseqüência é a falta de controle higiênico-sanitário. A segunda decorre diretamente da ação de atravessadores que compram o leite 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 conseqüência 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 estas 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 APL (Arranjo Produtivo Local) do leite e cursos e palestras sobre cooperativismo e associativismo. A grande maioria destes 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 como um teste.

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 estes recursos.

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

Ao analisarmos o histórico do Empreendimento A nos deparamos 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 a gestores públicos, 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 (2009) 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 do trabalho 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 incubadora, o processo deve acontecer na “velocidade do grupo”.

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.

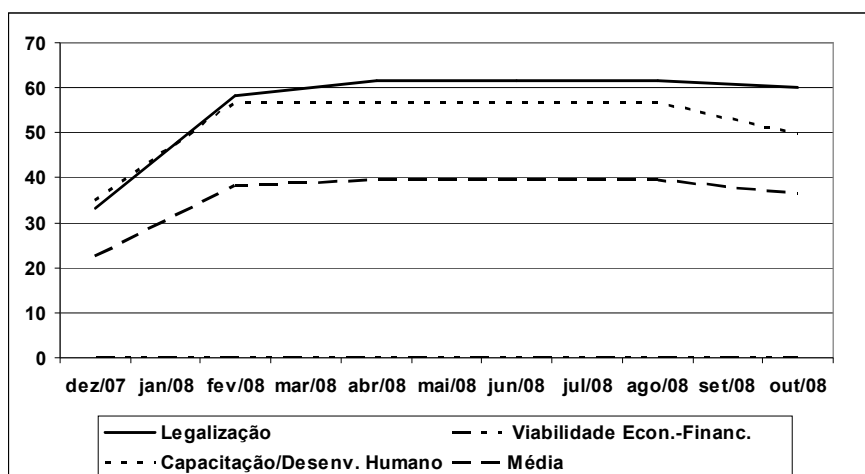


Gráfico 2 – Síntese da evolução dos eixos da Incubação no Empreendimento A de dezembro de 2007 a outubro de 2008.

Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

Podemos notar pelo Gráfico 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. Segundo as premissas de incubação o próprio grupo decide quais indicadores serão trabalhados e a velocidade do grupo deve ser respeitada. (CANÇADO, 2007)

No eixo Capacitação/Desenvolvimento Humano (CDH) houve as maiores mudanças e a 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 idéia 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^{vii}. 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. 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 Assembléia e Desempenho Contextualizado; ambas vinculadas ao indicador DH. Em relação à Participação em Assembléia, que se considera essencial para um membro de qualquer entidade coletiva, o número decresceu porque a presença na última assembléia 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 assembléias e a respectiva presença dos cooperados.

Quanto à variável Desempenho Contextualizado, que como a própria metodologia adverte, é subjetiva, o Técnico de Incubação considerou e a equipe concordou, 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.

4.2 INCUBAÇÃO DO EMPREENDIMENTO B

Há mais de 4 anos 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. O professor citado, em outubro de 2007, tomando conhecimento do trabalho que 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 desta 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 têm 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 primeiro caso, 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 legitima 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.

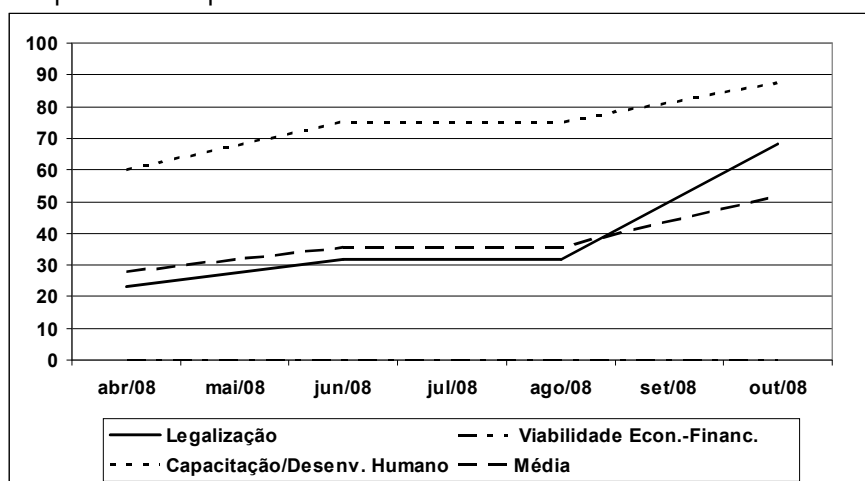


Gráfico 3 – Gráfico de Evolução dos Indicadores de Incubação do Empreendimento B.
Fonte: Dados do PAESBICO, 2009

Pelo Gráfico 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.

4.3 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 esta 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 APA-TO (Alternativa para a Pequena Agricultura do Tocantins) e a Coopter (Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviços, Assistência Técnica e Extensão Rural) acompanharam o

processo de constituição da cooperativa. No dia quatro de agosto de dois mil e sete, foi realizada a assembléia de constituição da Cooperativa 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 (retirada 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 infra-estrutura, 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 caso volte a ser utilizada) 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 evoluir em termos de educação formal e conseqüentemente profissionalmente.

O Empreendimento C se apresenta como uma organização de extrema importância para o desenvolvimento do município. Pode-se notar durante o processo de incubação que os cooperados são articulados, motivados e desejam não só o sucesso da cooperativa, mas da comunidade como um todo. De certa forma, o empreendimento tem uma ação para além de um simples grupo produtivo. A cooperativa é 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 mais 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^{viii}. 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, estes 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, específicas para a fruticultura extrativista foi prejudicada.

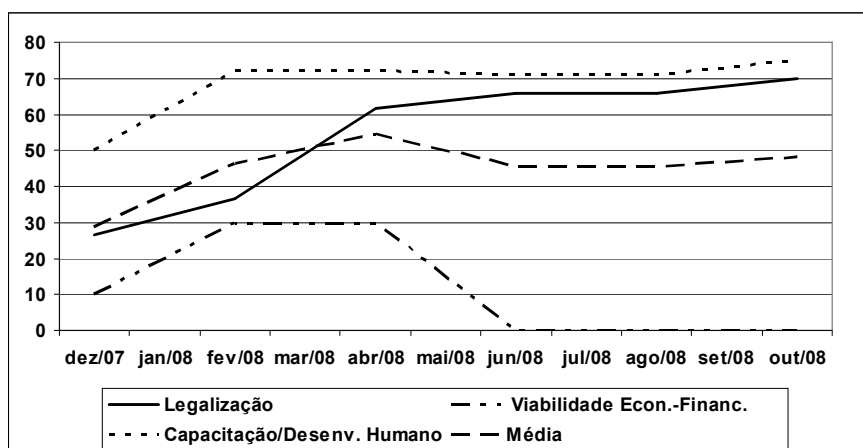


Gráfico 4 – Gráfico de Evolução dos Indicadores de Incubação do Empreendimento C.
Fonte: Dados do PAESBICO, 2009.

Podemos notar, no Gráfico 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^{ix}), 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, Insc. Est. e Insc. Mun./Alvará, a segunda atingindo o valor máximo.

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 da 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 demonstra uma motivação para a aprendizagem muito importante para o grupo. Outro fator que aumentou o valor do indicador Desenvolvimento Humano foi a atuação junto à variável Conhecimento do Estatuto/Reg. Int.. Os cooperados que ainda não conheciam passaram a conhecer o Estatuto. Aqui surge outra mudança potencial na metodologia. O Empreendimento C não tem Regimento Interno, suas regras estão todas no Estatuto, o que diminuiu sua pontuação na variável Estatuto e Regimento Interno do Eixo LEG. Porém os cooperados conhecem as regras da cooperativa (Estatuto), desta forma, a equipe concordou com a pontuação atribuída pelo Técnico de Incubação. Esta questão foi considerada na revisão da metodologia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, podemos considerar 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.

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 o comprometimento interno do mesmo. 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.

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 pelo menos um mapa conceitual das atividades prioritárias a serem desenvolvidas.

No geral, identificamos que foram obtidos bons resultados, uma vez que podemos considerar a educação dialógica como um tipo ideal weberiano, ou seja, não se consegue uma ação totalmente baseada na educação dialógica, mas nem por isso, esta deixa de ser tida como objetivo.

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 muito bem avaliado pela equipe.

5 REFERÊNCIAS

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

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, Administração e Racionalidade Econômica: a Síndrome do Avestruz**; tradução Maria Helena C. V. Trylinski; revisão técnica Roberto Costa Fachim. --São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G.; IWAMOTO, H. M. CRUZ, L. C. O processo de incubação dos grupos. In CANÇADO, A. C.; FINCO, M. V. A.; FINCO, F. D. B. A.; CANÇADO, A. C. M. G. **Economia solidária e desenvolvimento sustentável: resultados da atuação do NESol/UFT no Bico do Papagaio/TO**. Goiânia: Grafset, 2009.

CANÇADO, A. C. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de incubação**. Palmas: NESol/UFT, 2007.

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

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.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

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;

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

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

ITCP/COPPE/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 Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP**. Disponível em <http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/itcp_hist.php>. Acesso em 22 jul. 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.

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

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

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.

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

RIGO, A. S. **Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que Ocasionalmente Dissoluíram as Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco**. In CANÇADO, A. C.; FINCO, M. V. A.; FINCO, F. B. D. A.; CANÇADO, A. C. M. G. (orgs) **Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável: resultados da atuação do NESol/UFT no Bico do Papagaio/TO**. Goiânia: Grafsete Gráfica e Editora, 2009.

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.

-
- i A descrição completa e detalhada dos indicadores pode ser encontrada em Cançado (2007).
- ii A metodologia utilizada no PAESBICO, publicada em Cançado (2007), é uma revisão da primeira versão utilizada em 2006 na Região Metropolitana de Salvador.
- iii 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”.
- iv A racionalidade utilitária prima pela dimensão econômica em detrimento das demais.
- v Segundo Guerreiro Ramos a racionalidade substantiva “é todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui a razão, que preside ao ato, não é sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acuraria intelectual” (1983, p.39). Em outras palavras, a racionalidade substantiva considera outras dimensões para além da racionalidade econômica.
- vi 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.
- vii Obviamente não se desconsidera possíveis avanços tecnológicos que podem ser implantados nas propriedades, porém, esta ação estará sempre vinculada à educação dialógica.

-
- viii No prefácio da publicação da metodologia (CANÇADO, 2007), o professor Jeová Torres Silva Júnior já sinaliza para a necessidade da criação de mais indicadores qualitativos.
- ix No Empreendimento C alguns cooperados eram candidatos a cargos públicos nas eleições.