

Incubação de empreendimentos populares: apropriando metodologias de intervenção às contingências dos processos

Alan Freitas

freitasalan@yahoo.com.br

Alair Ferreira de Freitas

Universidade Federal Rural da Amazônia

alairufv@yahoo.com.br

Marcelo Miná Dias

Universidade Federal de Viçosa

minad@ufv.br

Resumo

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) vêm se configurando como importante experiência de combate à pobreza e ao desemprego por meio das ações das universidades. Na maior parte dessas experiências de incubação, nota-se que a metodologia adotada no trabalho com grupos populares acontece de forma sequencial, basicamente em três etapas: pré-incubação, incubação e desincubação. Este artigo aborda uma experiência de incubação realizada pela ITCP/UFV junto a um projeto de assentamento de reforma agrária em Minas Gerais e tem o objetivo de descrever e analisar o processo de intervenção e as implicações da inversão da metodologia para o processo de incubação. A incubação neste caso realizou-se de maneira inversa, iniciando os trabalhos pela formalização, que normalmente se dá na última etapa. A metodologia adotada neste processo diz respeito à utilização de demonstrações técnicas, oficinas e dinâmicas de grupos para capacitação dos assentados em questões jurídico-administrativas. Como resultado deste processo inverso de incubação, tem-se inicialmente a constituição de uma associação (ARCA/ZM) no assentamento “Olga Benário” e conseqüentemente a construção, pelos assentados, de uma estrutura organizacional adequada à realidade de organização do assentamento. Dessa forma, a constituição da associação, forjada pela necessidade local de acesso a políticas públicas, desvia-se das etapas metodológicas comumente aplicadas, mas apresenta-se como estratégia positiva para viabilização do empreendimento, diante das contingências apresentadas nos processos de desenvolvimento.

Palavras-Chave: Incubação. Extensão. Associativismo.



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Popular venture incubation: appropriating intervention methodologies to contingencies of processes

Summary

The Technological Incubators of Popular Cooperatives has been set up as an important experience of combating poverty and unemployment through the actions of universities. In most of these experiments the incubation note that the methodology at work is popular with groups of al-sequences, basically in three stages, pre-incubation, hatching and desincubação. This article discusses the recent experiment carried out by incubation of ITCP / UFV with a project of land reform settlement in Minas Gerais, and aims to describe and analyze the process of intervention and the implications of the reversal of the methodology to the process of incubation . The incubation in this case took place-ness-reverse, starting by formalizing the work, which normally occurs in the last step. The methodology adopted in this case concerns the use of demonstration techniques, dynamics of groups and workshops for training of settlers in legal and administrative issues. As a result of incubation have been initially reverse the formation of an association (ARCA / ZM) in the settlement " Olga Benário," and consequently the construction by the settlers, an organizational structure appropriate to the reality of the settlement organization. Thus the constitution of the association, forged by the need for access to local public policy deviates from the commonly applied methodological steps, but presents itself as a positive development for the venture, given the constraints presented in development processes.

Keywords: Incubation. Extension. Associativity.

Introdução

A primeira incubadora de cooperativas populares surgiu no Brasil, em 1996, na Universidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de utilizar os recursos humanos e conhecimentos produzidos e sistematizados nas universidades para a formação, qualificação e assessoria de trabalhadores na construção cooperativa de atividades e organizações autogestionárias, visando à inclusão de setores populares em mercados de trabalho (GUIMARÃES, 2000).

Atualmente existem mais de 30 incubadoras que compõem a Rede Universitária de Incubadoras de Cooperativas Populares (ITCPs). Essa rede constitui uma espécie de arranjo, relativamente formalizado, entre instituições de ensino superior que têm por finalidade dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares. Entre elas, há a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP/UFV) que, segundo Freitas et al. (2006), se configura como uma nova proposta de extensão universitária e



trabalha para que a universidade realize um tipo de intervenção mais próximo aos segmentos populares, conferindo a estas práticas extensionistas um caráter participativo e dialógico.

Em sua maioria, as incubadoras adotam métodos de intervenção que se assemelham em diversos aspectos. Esses métodos preveem uma sequência de ações que, gradualmente, conduziria à integração dos grupos incubados em mercados específicos e sua autonomia com relação ao processo de incubação. As metodologias utilizadas, de um modo geral, constituem-se de uma “fase inicial”, geralmente denominada “pré-incubação”, caracterizada por ações de aproximação, nas quais o grupo passa a conhecer melhor o trabalho da incubadora e vice-versa. Essa etapa inclui a elaboração participativa de diagnósticos e planejamentos. A segunda etapa é considerada a de “incubação”, que envolve processos de capacitação e assessoria, estreitando vínculos com a incubadora. Por fim, há a etapa de “desincubação”, caracterizada pelo processo gradual de autonomização do grupo em relação à incubadora e à incubação.

Nesse contexto, este artigo se propõe a analisar um processo de incubação empreendido pela ITCP/UFV junto a agricultores assentados no projeto de assentamento “Olga Benário”, localizado no município de Visconde do Rio Branco-MG. Especificamente, focaremos o processo de incubação a partir do caráter que ele assumiu, dadas as contingências presentes no processo, que apontavam para a necessidade de criação imediata de uma associação para viabilizar o acesso dos assentados a um programa de política pública. Essa demanda gerou, na ITCP/UFV, a necessidade de alterar sua metodologia de intervenção, invertendo o processo e colocando a formalização da associação como sua etapa inicial. As implicações dessa contingência para o processo e o aprendizado em termos de intervenção social são analisadas na sequência deste trabalho.

O processo de incubação e as necessidades de uma intervenção por demanda

O projeto de assentamento “Olga Benário” localiza-se no município de Visconde do Rio Branco, leste de Minas Gerais. Em uma área de 816 hectares, foram assentadas, em 2005, 30 famílias. Muitas delas são migrantes de outras regiões do país que se instalaram na Grande Belo Horizonte em busca de trabalho e incremento de renda (AESCA, 2006). Para essas famílias, a



alternativa encontrada foi o engajamento na luta pelo acesso à terra, possibilitada pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST).

A organização inicial do assentamento foi proposta pelo próprio MST, como forma de estabelecer interações que potencializassem a ocupação e uso da área e favorecessem a cooperação entre os assentados. Nesse sentido, foram criados três “núcleos”, formados pelas próprias famílias, incumbidas de responsabilidades específicas na organização do assentamento. Para cada núcleo, foi escolhido um coordenador, com a função de organizar as discussões. A área de assentamento também tem um representante, o coordenador de área, responsável por manter a articulação junto às lideranças do movimento e fazer o contato com instituições, representantes do governo e outros mediadores que possam contribuir para os trabalhos ali desenvolvidos. Percebe-se que o MST tem marcante presença na normatização das ações, buscando reproduzir localmente o tipo de institucionalização de práticas organizativas vivenciadas em outros assentamentos resultantes de sua mobilização e ação política.

No entanto, de acordo com informações prestadas pelo Setor Regional de Produção e Meio Ambiente do MST, o assentamento “Olga Benário” enfrenta sérias dificuldades quanto à organização produtiva, à comercialização dos produtos, a dificuldades de acesso a políticas públicas, além da falta de uma assessoria técnica adequada à realidade de produtores familiares assentados. Diante desse diagnóstico e da falta de perspectivas quanto à intervenção proporcionada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), órgão público responsável pelo desenvolvimento dos assentamentos rurais, os dirigentes locais do MST buscaram parcerias para reverter o quadro. Uma alternativa foi organizar o acesso ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.¹ O acesso ao programa poderia melhorar o escoamento da produção (via mercado institucional), contribuindo para a melhoria das condições de vida no assentamento.

O acesso ao PAA é condicionado à existência de uma associação devidamente formalizada, que responde pelas demandas jurídicas de operacionalização da venda institucional

¹ O objetivo declarado do PAA é “garantir o acesso aos alimentos em quantidade, qualidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional e promover a inclusão social no campo por meio do fortalecimento da agricultura familiar” (DELGADO; CONCEIÇÃO; OLIVEIRA, 2005).



da produção. Foi a partir desta demanda, pontual e específica, imposta pelo MST, que teve início a parceria entre este movimento e a ITCP/UFV. Assim, nessa parceria, ao contrário das demais, o processo de incubação aconteceu de maneira inversa, dada a urgência para constituir a associação. A primeira etapa da intervenção, que consistia basicamente em um processo educativo de aproximação, foi em parte suprimida, passando a ser preponderante somente após a tentativa de constituição da associação.

Diante dessa experiência, surgiu o seguinte questionamento: quais são as implicações dessa inversão na metodologia prevista para o processo de incubação? Dialogando com Hirschman (1986), podemos argumentar que os processos de promoção do desenvolvimento são sempre abertos e sujeitos a contingências que, por vezes, impossibilitam o cumprimento rigoroso de etapas ou sequências. As contingências e as especificidades das situações e contextos contribuem, por vezes, para a inversão de sequências, o improviso e a criatividade. Em um dos vários casos ilustrados em “O progresso em coletividade”, Hirschman (1986) argumenta que o processo de educação, tido como requisito para realização do desenvolvimento, pode ser introduzido posteriormente às ações que buscam promovê-lo, ou seja, o desenvolvimento, em vez de consequência, pode se tornar requisito para o sucesso dos processos educativos. Esse argumento nos chama a atenção para uma concepção de desenvolvimento como “processo aberto” às contingências e às diversidades encontradas nas realidades.

Chamamos de “incubação inversa” o processo desencadeado por uma demanda imediata que alterou uma sequência lógica de intervenção institucionalizada e enraizada na experiência da ITCP/UFV. Esse processo, que gerou uma adaptação metodológica, teve como intencionalidade principal “pôr as atividades em andamento”, mesmo que para tanto contrariasse o “modo costumeiro” de proceder a ação. A demanda que levou à inversão no processo, *de per si*, não é um fator que nos faça crer no sucesso da “incubação inversa”, mas é crucial para avaliar sua implicação no desenvolvimento do grupo incubado e na capacidade de aprendizado para a intervenção da ITCP/UFV.

Os fatores positivos que deram respaldo ao início do trabalho de incubação inversa e à constituição da associação de agricultores como primeiro passo do processo foram a organização inicial que os assentados possuíam, a trajetória de cooperação e solidariedade, dadas pela



socialização política conferida pelo MST, e os laços sociais presentes no grupo. Ao aderir à parceria com a ITCP/UFV, o MST deixou explícita sua demanda pontual: a criação da associação, não demonstrando interesse na adoção da sequência de procedimentos metódicos que compõem o processo de incubação convencional.

Foi perante essa exigência do MST e perante os fatores que poderiam permitir o “sucesso” da incubação que a ITCP/UFV assumiu os trabalhos, flexibilizando sua sequência metodológica e adotando métodos dialógicos e coerentes com a realidade e com as contingências dos envolvidos.

Orientações metodológicas e métodos de intervenção

A abordagem construída para este processo de incubação utilizou metodologias participativas, partindo da realidade local e das necessidades dos assentados, levando em consideração os seus conhecimentos. Dessa forma, um instrumento de atuação e base da abordagem utilizada foi o que Paulo Freire chama de “interação problematizadora”, através do qual os agentes externos (estagiários, colaboradores e parceiros) interagiram, por meio das discussões, problematizando questões relacionadas à realidade vivenciada e à consciência dos participantes sobre suas propostas, apontando ações a partir de um processo sistemático de reflexão. Esse tipo de intervenção pressupõe o intenso diálogo entre os envolvidos e a expressão da competência técnica do agente externo, que problematizam a partir de seus conhecimentos e assim permitem aos atores refletirem com base nas indagações. As propostas resultantes do processo são caracterizadas como uma construção coletiva.

Tendo em vista que o assentamento já possuía uma prática própria de condução de reuniões e que a intenção da equipe de mediadores era proporcionar uma maior participação e interação entre todos os envolvidos, utilizou-se, no processo de intervenção, o que se denomina neste trabalho de “estratégia de participação”, que consistiu em possibilitar que um representante dos próprios assentados coordenasse as reuniões juntamente com os mediadores externos da ITCP/UFV. Desse modo, primou-se pela garantia da dinâmica inicial de funcionamento das reuniões, colocando em foco a confiança e a parceria existente entre ITCP e MST. O papel dos

mediadores nesse processo foi o de orientar as atividades dos assentados no que se refere à melhor forma de legalizar o empreendimento e de demonstrar como seria possível inserir a associação na dinâmica de trabalho do assentamento.

Especificamente na constituição da associação, levando-se em consideração as peculiaridades do caso analisado, utilizaram-se métodos que podem ser caracterizados a partir de sua dimensão participativa. Segundo Coelho (2005), a intervenção de caráter participativo tem a intenção de criar espaços dialogicamente interativos e discursivamente mediados. Nessa concepção, a participação do grupo envolvido pela intervenção está presente desde os atos de problematização até os atos de decisão, incluindo, ainda, os momentos de consentimento explícito para atuação externa no local. Desse modo, pode-se dizer que as metodologias participativas contribuem para as oportunidades de expressão, pois visam facilitar a capacidade de tomada de decisão do cidadão que tem uma trajetória de socialização política muito precária e não está acostumado a participar ativamente de processos coletivos de tomada de decisões (TATAGIBA; FILÁRTIGA, 2002).

Alguns métodos utilizados foram apropriados das práticas de extensão rural. Como exemplo tem-se a “demonstração técnica”, que, de acordo com Coelho (2005), é um instrumento didático-pedagógico das práticas profissionais de orientação técnica no campo e tem o objetivo de desenvolver ou explicar de maneira mais clara e objetiva o conteúdo de alguma atividade.

Para a melhor compreensão da comparação entre a estrutura organizativa do assentamento e o organograma da associação (estrutura organizativa que seria criada para a associação), utilizou-se a demonstração como forma explicativa. Os assentados desenharam em um cartaz as instâncias deliberativas do assentamento (a forma como se organizam) e posteriormente fizeram uma comparação da forma de organização que possuíam com a estrutura hierárquica de uma associação. Com esse procedimento, pôde-se observar como a associação a ser criada poderia manter o mínimo da organização inicial vivenciada pelos assentados.

Foram realizadas discussões para elaboração do estatuto social da associação, que foi facilitado pela própria vivência de alguns assentados que já tinham conhecimento do funcionamento legal de uma associação, mas utilizaram-se modelos pré-estabelecidos de estatutos para proporcionar maior entendimento do documento e do tipo de regras a serem



elaboradas. É importante ressaltar que esse processo de institucionalização foi imaginado para que houvesse uma maior apropriação das novas regras àquelas costumeiramente utilizadas. A consolidação de um grupo depende, em grande medida, da apropriação das normas que orientam e influenciam sua ação.

Também foram realizadas oficinas pedagógicas para esclarecer as diferenças entre cooperativas e associações, bem como a importância da organização social-produtiva e do associativismo em assentamentos de reforma agrária. Esses espaços aconteceram para proporcionar maior esclarecimento sobre o porquê de se constituir uma associação e os seus benefícios. Foram utilizadas técnicas de dinâmicas de grupo para estimular o envolvimento dos participantes e técnicas de visualização móvel, uma vez que facilitam o agrupamento do pensamento e a contribuição de todos os envolvidos, para ampliar a compreensão deles em relação aos temas abordados.

Resultados e discussão

A forma de diálogo instaurada pela incubadora nas intervenções teve importância significativa no decorrer do processo. A facilidade de expressão por parte dos assentados foi resultado notório da estratégia de participação utilizada. Observou-se a importância de se permitir a efetiva participação do grupo (pessoas envolvidas) no processo, as quais devem deixar de ser espectadores para terem um papel propositivo, decidindo e executando ações relacionadas ao seu próprio desenvolvimento.

A inserção da proposta da constituição da associação já havia sido introduzida por discussões anteriores feitas pelos dirigentes do MST, mas a dinâmica adotada pela ITCP/UFV garantiu que os assentados se apropriassem das limitações e potencialidades do objetivo proposto, mantendo sempre a autonomia e criando condições para o “empoderamento”² dos assentados e da iniciativa coletiva em prol da consolidação da associação, então constituída legalmente.

2 O empoderamento é um processo pelo qual as pessoas, organizações ou grupos tomam ciência e controle de suas vidas, de suas habilidades e capacidades, emergindo no plano social, econômico, político e cultural como atores



A realização de oficinas pedagógicas proporcionou o esclarecimento necessário sobre os motivos que levaram à constituição de uma associação e seus benefícios. As técnicas para dinamização de grupos permitiram resgatar o pensamento e a opinião de muitos participantes, reunindo-os de modo claro e objetivo, deixando exposto o conceito construído por eles próprios.

A importância da organização do grupo e da existência de relações interpessoais anterior à experiência associativa pode ser responsável pelo seu sucesso inicial, mas, em contrário, poderiam surgir diversos fatores negativos, como pouco interesse pela organização, desconfiança, medo do compromisso, resistência à associação, falta de integração e má comunicação entre os membros.

A grande questão relacionada a essa organização era: como garantir a organização inicial do assentamento no organograma e no cotidiano da associação a ser constituída? A ideia-solução que partiu dos próprios assentados era o acréscimo das instâncias deliberativas do assentamento nos órgãos administrativos legais da associação.

Legalmente, uma associação deve ter órgãos administrativos válidos perante seu estatuto e aceitos pelo cartório. Comumente são eles: assembleia geral, presidente, vice-presidente, conselho fiscal e tesoureiros. Contudo, a preocupação dos assentados, mesmo mantendo-se relações democráticas, era a criação de uma hierarquia e a formação de relações de poder provenientes da constituição da associação. Nesse sentido, a tentativa foi inovar a forma institucional da associação, estabelecendo pontes entre a organização inicial dos assentados e a forma organizacional da pessoa jurídica a ser constituída.

Fazendo essa análise comparativa entre a estrutura organizacional que os assentados estabeleciam no assentamento e a estrutura organizacional que possivelmente teria uma associação, chegou-se à conclusão de que se deveria incorporar parte de sua estrutura inicial ao “corpo” formal associativo. Essa nova estrutura proposta para a associação pode ser mais bem visualizada na Figura 1:

ativos e sujeitos de sua própria história. O empoderamento exerce papel fundamental no processo de mobilização social, se orientando para o fortalecimento dos grupos sociais, permitindo a articulação e emergência de novos agentes políticos (ROMANO, 2002).



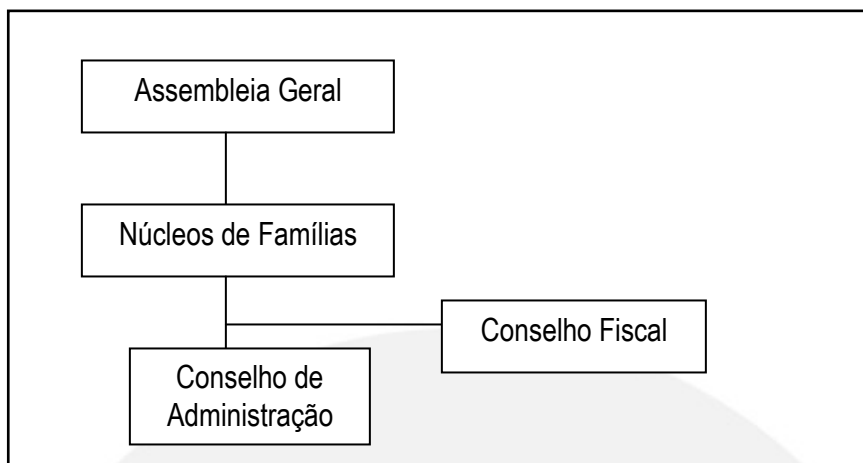


Figura 1: Organograma da ARCA-ZM

Como as reuniões gerais no assentamento dificilmente aconteciam e a figura de um presidente ou líder que centralizava as informações nunca foi bem-vista, o cuidado maior, ao pensar a estrutura mostrada na Figura 1, era garantir que as diversas instâncias não reproduzissem uma heterogestão baseada no poder centralizador. Assim, optou-se por manter a assembleia geral como órgão que deliberaria sobre os planejamentos e os recursos da associação. A inclusão dos núcleos de famílias como órgão deliberativo foi uma exigência. Procurou-se discutir e delimitar qual o seu papel nos processos deliberativos.

Pôde-se notar que, apesar da manifestação da grande vontade de dar andamento no projeto e de organizar a produção, o conhecimento sobre as vantagens e o gerenciamento de um empreendimento coletivo ainda eram incipientes. Eis aqui um dos limites da inversão das seqüências nos processos de incubação: a formalização da associação cria grande expectativa nos envolvidos e, devido ao curto tempo, não lhes permitiu vivenciar algumas das principais dificuldades dos processos coletivos e de seus conflitos. Isso implica necessidade de um processo de formação técnica e política dos assentados após a formalização.

No entanto, vale ressaltar que, apesar dos resultados descritos, a imposição inicial pela constituição da associação (dada pelo programa de política pública) pode trazer consequências quanto às suas bases sociais ou ao seu enraizamento nessa base. Ao analisar esse processo normativo de constituição de instituições formais pouco ou não enraizadas, Evans (2003) nos

ajuda a argumentar que tal processo conduz a um tipo de participação meramente formal pouco associada ao desenvolvimento de capacidades e aprendizagens individuais e coletivas. Na visão do autor, a efetiva participação social requer um contexto sólido de instituições formais. Esse contexto é referido à capacidade local de assumir como próprias as institucionalidades formalizadas, conferindo um caráter local e reconhecível aos processos de inovação que buscam reformular arranjos produtivos, meios de comercialização e até modos de vida em sociedade, questões que deveriam ser apropriadas, no caso deste trabalho, à associação.

O vínculo entre promoção do desenvolvimento e organização sociopolítica é analisado neste estudo enquanto uma evidência normativa das políticas públicas atuais. Para alcançar bons resultados, parece-nos ser imprescindível o apoio à constituição de organizações enraizadas ou apropriadas aos contextos culturais locais. São estas organizações que fortalecem mecanismos de gestão social e governança e, por outro lado, tornam as propostas veiculadas pelas políticas públicas compreensíveis em termos de escolhas que podem ser feitas localmente.

Com isso, no caso da associação, a imposição de sua constituição ou de qualquer outra forma organizacional pode gerar impacto direto sobre sua sustentabilidade social e econômica, gerando, nesse caso, a falta de apropriação pelos assentados do processo organizativo que é instaurado. Para Alves (2002, p. 7), as associações criadas de cima para baixo, ou seja, de certa forma impostas, desrespeitam e desconsideram as regras internas e implícitas que devem surgir do próprio grupo, desconhecendo a importância das relações ali existentes, passando a sustentar-se em função de recursos e de técnicos que se propõem a zelar por elas. Por isso, tendem a desaparecer quando cessa o apoio, pois não conseguem criar coesão de grupo.

A partir do descrito acima e entendendo a constituição de uma associação como um processo eminentemente educativo, negociado entre os envolvidos e que demanda tempo para a reflexão do grupo sobre onde se quer chegar e quais etapas serão vivenciadas e vencidas, trazemos como reflexão que este processo não pode ser imposto, desconsiderando valores, opinião e a expressão dos envolvidos sobre a forma como ele ocorrerá. Impasses e fracassos na instituição e no desenvolvimento de organizações coletivas podem ser relacionados à participação efetiva dos atores envolvidos na formulação das propostas e implantação das ações.

A metodologia adotada pela ITCP/UFV é analisada, a partir desses pressupostos, como um conjunto de métodos flexíveis, que devem ser construídos e planejados de acordo com as contingências e a realidade do grupo a se intervir. Dessa forma, as intervenções sociais devem se balizar pelas aspirações e necessidades apresentadas, garantindo, de alguma forma, um processo participativo e dialógico que permita construir coletivamente e garantir o empoderamento do grupo.

Considerações finais

O processo de intervenção e incubação deve ser pensado perante as limitações do grupo incubado e perante as limitações da própria incubadora. Não pode ser algo imposto ou engessado, uma vez que a flexibilidade diante das contingências e demandas dos grupos é fator fundamental. O caso da incubação inversa nos permitiu esclarecer que a forma adotada nos processos de intervenções sociais deve proceder do conhecimento e da realidade do grupo. No caso da associação constituída no projeto de assentamento “Olga Benário”, percebemos que a equipe da incubadora pôde compreender a importância de construir a metodologia a partir das possibilidades e limitações apresentadas pelos atores envolvidos. No entanto, é importante atentar para as peculiaridades do caso, uma vez que já estava imposta a necessidade de constituição da associação, devido à demanda colocada pelo acesso ao PAA, mas isso não descaracteriza a forma da intervenção.

Considera-se inovadora a forma como a associação se constituiu formalmente, resultando em uma inovação institucional que pode ser caracterizada por uma nova forma institucional ou organizativa que permite a criação de novas relações sociais. A formalização da associação como primeira etapa deu margem à construção de uma nova forma organizativa, pois acompanhou a discussão em curso sobre a organização do assentamento e contribuiu para a consolidação de um formato que realmente possa garantir a organização inicial dos assentados no assentamento.

Analisar as sequências comumente adotadas nos processos de desenvolvimento e suas contingências trouxe elementos que nos ajudam a entender que em certos casos a inversão dessas sequências (etapas) coloca algumas atividades em funcionamento e instigam o surgimento de outras, uma vez que o canal de escoamento dos produtos (associação) está formalizado e em



funcionamento, os associados integram-se à realidade associativa, implicando ainda um considerável incentivo ao aumento da produção das famílias assentadas para oferta ao mercado institucional, viabilizado por meio da associação, e também o diálogo interno para organizar a produção que será comercializada.

Nesse caso, a inversão das etapas da incubação pode ser uma saída a determinados grupos que virão a ser incubados ou a determinados processos de intervenção. A constituição em momento inicial facilitaria a busca por recursos externos e priorizaria o desenvolvimento da atividade econômica do grupo empreendida por meio da associação, mas é importante observar inicialmente se as condições são realmente favoráveis a esse processo.

O que chamamos neste trabalho de “incubação inversa” é, também, uma tentativa de reafirmar a pluralidade de formas de intervenção que uma incubadora e outras organizações podem adotar em seus trabalhos com grupos populares. A ITCP/UFV aprende a cada dia que a metodologia de incubação é construída a partir das premissas existentes e de sua metodologia formal, somadas aos fatores do contexto que facilitarão e dificultarão o processo. Inverter a metodologia de incubação se configurou como uma inovação e uma experiência que vem dando certo, mas vale ressaltar novamente que esse foi um caso específico e que não pode ser reaplicado a outros grupos cuja realidade não propicie esse tipo de intervenção.

Para que este trabalho continue demonstrando sucesso é necessário que a equipe de incubação faça um trabalho educativo, no intuito de promover a cultura da cooperação entre os associados, e fortaleça as práticas de gestão e do associativismo. Após a constituição da associação, a equipe deve rever a metodologia de incubação, de modo que reavalie suas práticas e tenha claros os próximos passos, sem a intenção de sempre recorrer às mesmas etapas metodológicas. Apesar da inversão nas etapas, elas estão intrinsecamente ligadas, por isso, se, após a constituição, o processo de formação e capacitação for negligenciado, a incidência de importantes limites ao desenvolvimento da associação será fato explícito na incubação. A reflexão teórica e prática sobre os processos de intervenção é essencial para compreender a realidade social em que os grupos estão inseridos e propor soluções adequadas, engajadas na trama de relações que fazem parte da dinâmica local.

REFERÊNCIAS

AESCA. Associação Estadual de Cooperação Agrícola de Minas Gerais. **Geração de Renda e Soberania Alimentar: Aquisição de maquinário para beneficiamento da produção primária de milho, cana-de-açúcar e mel.** Visconde do Rio Branco, 2006. 10p.

ALVES, M. O. **Alguns fatores que interferem no processo de capacitação em associações de agricultores familiares assentados da reforma agrária.** Banco do nordeste do Brasil, escritório técnico de estudos econômicos do nordeste – ETENE. 2002. 10p

COELHO, F. M.G. “**A arte das orientações técnicas no campo: concepções e métodos**”. Viçosa: Editora UFV, 2005.

DELGADO, G. C.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R. da; OLIVEIRA, J. J. de. **Avaliação do programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA).** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Texto para discussão nº 1145. Brasília. 2005. 29p.

EVANS, P. Para além da “monocultura institucional”: instituições, capacidades e o desenvolvimento deliberativo. **Sociologias**, Porto Alegre. 2003. v.5, n.9, p.20-62, jan./jun. 2003.

FREITAS, A. F.; BARBOSA, J. C.; FREITAS, V. P.; DIAS, M. M.; ALCANTARA FILHO, J.L. “**DRP: uma metodologia participativa no processo de incubação da ITCP/UFV**”, In: 1º congresso nacional da rede de incubadoras tecnológicas de cooperativa populares. Itamaracá. Anais... Itamaracá: Rede ITCPs, 2006.

GUIMARAES, G. Incubadora tecnológica de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (Orgs). **A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto 2000 p.111 – 22.

HIRSCHMAN, Albert O. **O progresso em coletividade.** Experiências de base na América Latina. New York. Fundação Iteramericana. 1986. 75p.

ROMANO, J. O. **Empoderamento:** enfrentemos primeiro a questão do poder para combater juntos a pobreza. International Workshop Empowerment and Rights Based Approach in Fighting Poverty Together. Rio de Janeiro, RJ. 2002.



TATAGIBA, M. C., FILÁRTIGA, V. **Vivendo e aprendendo com grupos**: uma metodologia construtivista de dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. 156p.



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).