

MÉTODO DE INCUBAÇÃO

NuMI-EcoSol UFSCar

Última atualização: 19/01/2012

INCUBAR, no âmbito da INCOOP, tem sido entendido como...

assessorar grupos para formação de empreendimentos econômicos solidários (por meio da oferta de subsídios e de acompanhamento do processo de tomada de decisão e implementação de atividades, com participação dos responsáveis pela incubação em todas as etapas do trabalho, incluindo avaliação de resultados, por meio de relações dialógicas)

Algo que deve ser feito diante de...

demandas compatíveis com critérios em vigor na INCOOP para incubação de empreendimentos solidários

ou

necessidades e condições favoráveis à implantação e implementação de iniciativas da economia solidária como condição para desenvolvimento territorial identificadas pela equipe da incubadora

e

considerando disponibilidade de recursos considerados necessários para isto

E de modo a alcançar, como resultado de sua atuação...

empreendimentos solidários e autogestionários de natureza popular, organizados para o trabalho coletivo, articulados com outros empreendimentos e iniciativas de

Economia Solidária de todas as formas possíveis, comprometidos com desenvolvimento do território em que se insere, com capacidade crescente de funcionar em consonância com princípios de economia solidária, de identificar e providenciar o atendimento às necessidades do empreendimento e dos indivíduos que os compõem, de garantir sua sustentabilidade nas diferentes dimensões desejáveis (econômica, social, ambiental etc), de utilizar e produzir conhecimento e tecnologia compatíveis com suas necessidades e recursos e de participar de iniciativas e do movimento da Economia Solidária em todas as esferas, na perspectiva de mudanças no modo de produção, distribuição, comércio e consumo dominantes ou de transformação da sociedade.

CLASSES DE COMPORTAMENTOS DA INCOOP AO ATENDER A COMUNIDADE PARA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

- 1) Processar demandas para incubação de empreendimentos solidários.;
- 2) Identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário;
- 3) Caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação;
- 4) Apresentar economia solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda, Incoop e sua proposta de trabalho;
- 5) Apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisões a respeito de formação de empreendimento solidário e suas características gerais;
- 6) Elaborar proposta de trabalho, em conjunto com participantes do grupo a ser incubado;
- 7) Assessorar o grupo para escolha de atividade econômica;
- 8) Promover formação contínua e permanente de todos os membros do grupo em Economia Solidária de todas as maneiras possíveis
- 9) Promover formação contínua e permanente de todos os membros do grupo para autogestão
- 10) Promover condições para capacitação técnica contínua e permanente de todos os membros do empreendimento para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento
- 11) Promover elaboração participativa de normas de funcionamento do empreendimento;
- 12) Assessorar grupo para legalização do empreendimento;
- 13) Assessorar grupo para implantação do empreendimento;
- 14) Assessorar grupo para implantação de sistema de monitoramento por meio de indicadores;
- 15) Assessorar grupo esporadicamente para implementação do empreendimento;
- 16) Assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de Economia Solidária.
- 17) Assessorar o grupo incubado para lidar com processos de produção e uso de conhecimento e tecnologia
- 18) Assessorar o grupo para construir e manter parcerias
- 19) Promover condições favorecedoras para que agentes e agências sociais estabeleçam parcerias com estes empreendimentos e iniciativas
- 20) Assessorar empreendimentos para a adoção de práticas de consumo ético, solidário e responsável
- 21) Assessorar empreendimentos para comercializar seus produtos e serviços
- 22) assessorar empreendimentos para planejar e aplicar estratégias de divulgação

Quadro 1. Descrição da classe de comportamentos **processar demandas para incubação de empreendimentos solidários.**

PROCESSAR DEMANDAS PARA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

A - Diante de solicitações apresentadas à Incubadora por diferentes tipos de agentes ou agências sociais (ONGs, sindicatos, gestores públicos, entre outros), segmentos da população (individualmente ou organizados), pesquisadores, empreendimentos coletivos ou movimentos sociais...

Ou

B - Identificadas a partir do trabalho realizado pela da INCOOP...

... para atendimento a segmentos da população ou grupos organizados com perspectiva de formação de empreendimento solidário

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Critérios estabelecidos pela equipe para acolhimento de demandas¹...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Informações relativas aos critérios adotados pela INCOOP obtidas, de forma o mais possível rápida, completa e precisa; participantes do processo esclarecidos sobre o processo de análise de demandas, em relação às conclusões da equipe e sobre o trabalho da INCOOP; demandas por incubação de grupos aceitas ou recusadas em função dos critérios e recursos para incubação de novos empreendimentos, de forma transparente para todos os envolvidos; demandas não atendidas e consideradas como pertinentes, preferencialmente encaminhadas para outros possíveis agentes com potencial para atendê-las; nível de compromisso assumido pela INCOOP ao acolher a demanda esclarecido aos demandantes² e à população eventualmente participante do processo³...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para processar demandas recebidas?

Entrevista inicial ou reunião com demandantes, para breve apresentação da Incubadora, incluindo esclarecimentos sobre conceito de incubação, de economia solidária, de empreendimentos econômicos solidários, de critérios adotados pela INCOOP no momento e contexto específicos; para caracterização da demanda, em relação a origem, participantes em potencial, estágio de andamento do processo de organização de grupo etc; quando a demanda é feita por pessoas que não fazem parte da população em potencial, e esta população já está identificada, contato com a população, para conhecer disposição inicial para trabalho coletivo, dado que a população é entendida como centralidade neste processo; caso a população que poderia ter necessidade ou interesse na organização para o trabalho coletivo para atender à situação presente na demanda não tenha sido identificada pelo demandante, são obtidas informações mínimas que possam constituir evidências ou indícios de que exista uma população nestas condições; quando a demanda é feita por administrações públicas ou outras entidade de fomento que não atuam no movimento da economia solidária é solicitada uma reunião com os dirigentes para apresentar esclarecimentos sobre a economia solidária e as condições para estabelecer parceria com a Incubadora.

A análise das informações relacionadas à demanda é **feita em reunião de equipe**, que definirá pelo acolhimento ou não da demanda, e encaminhamentos decorrentes da decisão.

¹ por exemplo, grau de motivação sobre economia solidária dos dirigentes, no caso de administrações públicas; possibilidade de compor equipe mínima, características da população-alvo existente ou potencial, possibilidade de construir projetos para busca de recursos não disponíveis, grau de compatibilidade da demanda com princípios da Economia solidaria; grau de compatibilidade com projeto da INCOOP no momento e contexto específicos; potencial de benefício para a população; indicadores de aceitação e rejeição da Economia Solidária pela população potencial etc);

² Em especial quando a população-alvo, existente ou potencial, não participa desta etapa, é fundamental esclarecer que a adesão livre e esclarecida desta população ao próprio processo de incubação, será fator definidor da continuidade ou não deste compromisso;

³ De modo a evitar expectativas que venham a ser frustradas pela impossibilidade de atender à demanda.

Quadro 2. Descrição da classe de comportamentos **identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário**, indicada como relevante no processo de incubação de empreendimentos solidários.

IDENTIFICAR POPULAÇÃO EM POTENCIAL PARA FORMAÇÃO DE EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Diante de demanda, oportunidade ou necessidade de constituir empreendimentos solidários, identificadas pela Incoop ou previamente acolhidas pela equipe, não existência de grupo previamente definido, podendo haver, contudo, indicações sobre a existência desta população ou do tipo de população que poderia apresentar interesse ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo em geral ou na situação envolvida na demanda...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Evidências ou indícios da existência de uma população potencial para participar do(s) empreendimento(s) indicados no processamento da demanda ou das possibilidades a partir da oportunidade ou necessidade identificada, os recursos e meios para realizar busca e contato com população-alvo; fontes de informações disponíveis para identificar população-alvo...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

População em potencial para formação de empreendimento solidário, com características compatíveis com a demanda, necessidade ou oportunidade, devidamente identificada, de modo o mais inclusivo possível; população com potencial para participar do processo minimamente informada sobre esta possibilidade e sobre a Economia Solidária; obtidas informações sobre disposição da população para participar do processo, mesmo que mínimas; população esclarecida em relação a aspectos sobre os quais tenha dúvida, em linguagem compatível com o universo verbal da população...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para identificar população potencial para formação do empreendimento solidário?

Os procedimentos específicos são definidos em função da demanda, oportunidade ou necessidade, podendo envolver a busca de lideranças ou sócios de empreendimentos solidários na área geográfica em que a população potencial se localiza, consulta a agentes sociais com informações sobre a área ou sobre a população, ou inseridos na comunidade em que estão as pessoas, comparecimento a situações em que estas pessoas possam estar reunidas ou em torno das quais estão organizadas, ou, ainda, por chamadas públicas para interessados em se envolver com propostas de geração de trabalho e renda.

Quadro 3. Descrição da classe de respostas presente no processo de incubação **caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação com demanda acolhida no processamento inicial.**

CARACTERIZAR DIFERENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Diante de cada demanda ou proposta de incubação acolhida como possibilidade após seu processamento inicial...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Tipo de demandante, características da demanda e dos envolvidos direta e indiretamente⁴ (incluindo organizações que se relacionam com o público demandante e que podem interferir no processo de incubação), população-alvo para formação de empreendimento solidário identificada e tendo manifestado disposição e interesse pela organização para o trabalho coletivo, recursos de que dispõe para realizar esta caracterização...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Cada um dos envolvidos no processo de incubação (população ou grupo em potencial e parceiros) caracterizado de modo o mais completo possível em relação aos aspectos que constituem possíveis variáveis relevantes⁵ para o processo de incubação, de modo que estas informações constituam ponto de partida para definição dos procedimentos de trabalho e outros aspectos do processo de incubação

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para caracterizar todos os envolvidos no processo de incubação?

Por meio da construção de instrumentos e procedimentos de coleta de dados e de sua aplicação, pela equipe, garantindo cumprimento de exigências éticas relativas a pesquisas e intervenções envolvendo seres humanos; constitui perspectiva de aprimoramento desta ação o desenvolvimento conjunto destes instrumentos e procedimentos com os próprios envolvidos, particularmente com a população a ser incubada. Ferramentas disponíveis: diagnóstico rápido participativo com todos os atores envolvidos, fluxograma da cadeia produtiva (caso já esteja definida a atividade produtiva), caracterização contínua de cada potencial participante do trabalho coletivo, planilha para análise de atores.

⁴ Gestores públicos, organizações sociais, grupos religiosos etc

⁵ Por exemplo: no caso da população: origem geográfica, idade, condições socioeconômicas, história de vida, trajetória de trabalho, escolaridade, participação em organizações ou espaços políticos, capacidades e limitações; motivações e relações entre indivíduos e destes com os parceiros; outras organizações demandantes: a relação dessas com a população, qual a motivação, compromisso, histórico e proposta política, recursos de que dispõe e limitações que apresenta; relação com o território em que se insere – ou deve inserir – o empreendimento.

Quadro 4. Descrição do comportamento apresentar economia solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho associado e renda e para o desenvolvimento territorial, a Incoop e sua proposta de trabalho.

APRESENTAR A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POSSIBILIDADE DE ORGANIZAÇÃO PARA GERAÇÃO DE TRABALHO ASSOCIADO E RENDA E PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, BEM COMO A INCOOP E SUA PROPOSTA DE TRABALHO

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Diante de um conjunto de pessoas com interesse, disposição ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo e autogestionário...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

características da população em potencial⁶; potencial do grupo para constituir empreendimento solidário; informações sobre economia solidária⁷; informações sobre formas alternativas de organização para o trabalho coletivo; conceito de desenvolvimento territorial; informações sobre projetos de desenvolvimento territorial; recursos disponíveis para promover o contato com as informações, sua discussão e apropriação⁸; informações sobre a INCOOP⁹...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

População em potencial esclarecida quanto às características de empreendimentos no âmbito da economia solidária, princípios do cooperativismo popular e da economia solidária, alternativas para geração de trabalho coletivo e renda, impacto potencial da Economia Solidária no desenvolvimento territorial, forma e condições de trabalho da INCOOP; capacidade ampliada de se apropriar da linguagem e dos conceitos neste campo, de realizar escolhas livres e esclarecidas relacionadas à adesão à proposta, - de participar da busca de recursos para viabilizar o atendimento da INCOOP por meio de captação de recursos, de atuar em consonância com os princípios da Economia Solidária nos contextos específicos em que se insere, de participar em iniciativas e de atuar como formadora de outras pessoas neste campo...

Como a Incubadora atua ou deve atuar para apresentar a Economia Solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda e desenvolvimento territorial, e a INCOOP com sua proposta de trabalho?

De modo geral, a apresentação da Economia Solidária se dá na forma de atividades formalizadas de ensino (embora o menos possível expositivas e formais), contendo apresentação de informações, mas, também, e no grau máximo possível, em oportunidades diversas de aprendizagem por resposta ativa destes indivíduos, e lançando mão de simulações, dinâmicas de grupo, ilustrações e outras condições de ensino-aprendizagem. Em relação à Incubadora e às condições para que esta possa oferecer atendimento ao grupo, são oferecidas informações sobre o papel da Universidade, o significado de incubação e informações que situam os objetos prioritários de interesse da Incoop, que indicam seu método de trabalho na incubação, projetos em andamento, parâmetros para constituição de equipes, recursos disponíveis e recursos a serem providenciados, bem como contrapartidas esperadas do grupo no processo de incubação, projetos em andamento e conceitos relacionados a sua atuação¹⁰

⁶ Nível de escolaridade, grau de familiaridade com os assuntos, experiências anteriores com trabalho coletivo etc.

⁷ Conceito de Economia solidária, características definidoras, princípios e valores, práticas e experiências (associações, cooperativas, fábricas recuperadas, clubes de trocas, redes, compras coletivas, bancos solidários, cadeias de produção solidária); tipos de cooperativismo, papel e contribuição de entidades públicas e privadas de assessoria e fomento à Economia Solidária; papel e função dos membros de empreendimentos solidários; dinâmica de construção de empreendimentos solidários; dificuldades usuais no campo da Economia Solidária; desenvolvimento territorial etc.

⁸ Instrumentos (textos, roteiros de leitura, exposições, filmes etc.) e procedimentos (atividades individuais, em grupo, dinâmicas etc.) de diferentes tipos, incluindo didático-pedagógicos;

⁹ contexto em que se insere, objetivos, forma de trabalho, condições para desenvolvimento de incubação em termos de papel da Incubadora e do grupo, divisão de responsabilidades, projetos etc.;

Quadro 5. Descrição da classe de comportamentos **apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisões a respeito de formação de empreendimento solidário e suas características gerais.**

APOIAR A ORGANIZAÇÃO INICIAL DO GRUPO PARA TOMADA DE DECISÕES A RESPEITO DE FORMAÇÃO DE EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO E SUAS CARACTERÍSTICAS GERAIS

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Grau insuficiente de organização autônoma do grupo e de capacidade para tomar decisões coletivas e democráticas sobre a constituição ou não do empreendimento; grupo informado quanto à proposta da Economia Solidária, projeto e objetivos da INCOOP, bem como sua forma e condições de trabalho; possíveis alternativas para geração de trabalho e renda por meio de um empreendimento econômico identificadas; interesse do grupo em contar com apoio para tomada de decisões sobre a constituição ou não de empreendimento solidário...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Nível de organização do grupo, características sócio-culturais do grupo, características individuais dos membros, conhecimento disponível sobre moderação de grupos autogestionários, condições concretas para reunião do grupo...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Que sejam tomadas decisões sobre formação ou não de empreendimento solidário e forma preferencial de organização etc, de forma democrática, com participação de todos, e o mais possível harmônica e compatível com as informações disponíveis sobre as questões em relação às quais as decisões são tomadas, e com autonomia crescente do grupo na condução destes processos de decisão...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisão sobre formação de empreendimento solidário?

A Incubadora pode, atuando como facilitadora do processo de tomada de decisões sobre a constituição de um empreendimento solidário e de suas características gerais, garantir espaço físico adequado para que o grupo se reúna, convidar – ou garantir que sejam convidados – todos os que, tendo sido identificados como população potencial, se manifestem como interessados na possível organização de empreendimento solidário; propor procedimentos para discussão das questões envolvidas com as decisões, oferecer informações necessárias para a tomada de decisões ou favorecer que elas sejam tornadas disponíveis para o grupo, apresentar modelos de conduta para análise e processamento de problemas e conflitos no processo de discussão e para argumentação, moderar reuniões e debates, oferecer conseqüências para condutas dos indivíduos que devem tomar as decisões de interesse, favorecer a participação de todos e a tomada de decisões por meio de processos democráticos e de compreensão da viabilidade etc. No entanto, esta atuação deve se dar, como em todos os momentos de atuação junto ao grupo, de modo a promover a autonomia do grupo, por exemplo, incluindo pessoas do grupo na proposição e implementação das providências, e explicitando, em todas as oportunidades, e de todas as formas possíveis, as razões para fazer cada uma das atividades propostas e a função de cada providência ou procedimento sugerido.

Quadro 6. Descrição da classe de comportamentos **elaborar proposta de trabalho em conjunto com participantes do grupo a ser incubado.**

ELABORAR PROPOSTA DE TRABALHO EM CONJUNTO COM PARTICIPANTES DO GRUPO A SER INCUBADO

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Diante da definição positiva do grupo sobre a constituição de um empreendimento coletivo, de interesse do grupo em contar com o apoio da Incoop para a continuidade do processo e de acordo da equipe da Incubadora sobre possibilidade de incubar o grupo, a partir do processamento da demanda, oportunidade ou necessidade...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

condições concretas da Incubadora para realizar incubação do empreendimento, incluindo recursos para incubação; condições estabelecidas pela incubadora como necessárias para implementar o processo de incubação, a constarem no plano de trabalho conjunto¹¹; características do grupo e dos parceiros envolvidos no processo de incubação; modelos de instrumentos de pactuação de acordos existentes; instrumentos de pactuação utilizados e avaliações realizadas destes instrumentos; critérios para definição de modelo a ser adotado para a proposta de trabalho; regras institucionais para firmar convênios...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Acordos coletivos construídos com a participação do conjunto dos sócios, firmados por escrito¹², com indicação de objetivos claros, metas, estratégias, recursos envolvidos, prazos a serem cumpridos, formas de trabalho, responsabilidades e contrapartidas correspondentes aos participantes do acordo, e todos os aspectos que possam contribuir para a regulação das condutas de todos os participantes relevantes para o processo, bem como parâmetros para avaliação do trabalho, atendendo a necessidades, interesses e possibilidades de todos os envolvidos; aumento da capacidade dos participantes para elaborar propostas de trabalho conjunto e outras formas de pactuação com parceiros, tanto em relações de apoio quanto comerciais...

Como a Incubadora atua ou deve atuar para elaborar proposta de trabalho em conjunto com participantes do grupo a ser incubado?

A construção sistemática e formal de proposta de trabalho de incubação tem ocorrido, na Incubadora, apenas quando este processo envolve outros atores que não o grupo a ser incubado, em particular quando estes atores têm participação financeira na implementação do projeto, e não tem sido feita conjuntamente com o grupo, mesmo quando ele já está indicado. Com o grupo a ser atendido, os acordos têm sido informais e, do ponto de vista da Incubadora, insuficientes para garantir, por parte do grupo, compromisso com contrapartidas de que a Incoop necessita para que o processo ocorra de forma adequada. Este constitui um aspecto em relação ao qual é necessário aperfeiçoar o processo, tanto para incluir o grupo no processo de definição das condições que devem fazer parte da proposta de trabalho a ser firmada com parceiros, quanto para tornar mais explícitas e, se possível, mais formais, as condições da parceria a ser estabelecida entre a Incubadora e o grupo, como referencial comum para o trabalho. Este processo deverá ocorrer a partir de processos de discussão da equipe com os sócios, envolvendo esclarecimentos sobre condições propostas e as razões destas condições.

¹¹ Exemplos de itens a serem propostos para o grupo, pela equipe: garantia de reuniões regulares e frequentes da equipe com sócios, acesso a todos os sócios para a equipe de incubação; manutenção de registros de reuniões e outras atividades combinadas com a equipe etc.

Quadro 7. Descrição da Classe de comportamentos **assessorar o grupo para escolha de atividade econômica.**

ASSESSORAR O GRUPO PARA ESCOLHA DE ATIVIDADE ECONÔMICA¹³

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Grupo constituído ou disposto a se constituir como empreendimento solidário; ausência de definição sobre atividade econômica a ser realizada ou atividade econômica definida e sobre a qual existam dúvidas sobre viabilidade ou conveniência, por parte do grupo ou da equipe de assessoramento...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Procedimentos e instrumentos disponíveis para assessorar o grupo no processo de tomada de decisão; competências da equipe da Incubadora para exame de viabilidade econômica de atividades produtivas; características dos indivíduos que compõem o grupo (repertório, motivações etc); indicações preliminares de atividades produtivas que o grupo tenha feito ou acolhido; critérios¹⁴ correspondentes a aspectos considerados importantes para a definição de atividade econômica por grupo incubado pela incubadora; possibilidades identificadas pela equipe a partir de dados sobre o território e sobre o estágio de desenvolvimento da economia solidária no território em que o empreendimento se insere ou tem potencial para atuar...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Atividade econômica escolhida de acordo com critérios estabelecidos pelo grupo e com indicativos positivos para critérios considerados como necessários para a continuidade do processo de incubação do grupo, tais como existência ou possibilidade de conseguir condições necessárias para o desenvolvimento da atividade produtiva proposta (meios de produção ou prestação de serviços) e preparo do grupo para a realização desta atividade, disponibilidade de potenciais consumidores, perspectivas de estabelecimento de redes de apoio e colaboração, e potencial para desenvolvimento territorial

Como a Incubadora atua ou deve atuar para assessorar o grupo para escolha de atividade econômica?

Neste momento, se o grupo tem uma indicação preliminar de atividade produtiva, a Incubadora auxilia o grupo na compreensão do conceito de cadeia produtiva, no estudo e na construção coletiva do fluxograma da cadeia produtiva em que se insere a atividade pretendida, na construção coletiva do mapa cognitivo do empreendimento para identificar os desafios, os sonhos, as grandes estratégias, os problemas e obstáculos, além de sugerir e apoiar a caracterização dos recursos disponíveis, na comunidade e no grupo, para realizar a atividade ou para se capacitar para que venha a realizá-la. A Incubadora deverá, ainda, criar condições para que o grupo realize estudos da oferta deste tipo de atividade na região em que estaria inserido o empreendimento, como parte de um estudo de viabilidade de empreendimento na área pretendida. Quando o grupo não dispõe de uma indicação preliminar de atividade produtiva, a Incubadora pode ter que mediar um processo de identificação de alternativas, em geral partindo do interesse e do potencial do grupo, mas sugerindo critérios relacionados ao conhecimento disponível e aos recursos para acesso a este conhecimento. A Incubadora pretende incorporar, nesta sua ação, indicações do Prof. Paul Singer de que a superação das desigualdades requer que a população excluída constitua empreendimentos relativos a atividades produtivas de melhor remuneração dos que as tradicionais, o que significa não ter como critério fundamental o que a população já sabe fazer (dado que ela também foi excluída do acesso à formação), e sim considerar o que a sociedade necessita, e paga para ter.

¹³ esse comportamento não cabe para iniciativas de finanças solidárias; poderia, nesse caso, ser substituído por algo como "Assessorar o grupo para a escolha da atividade central da iniciativa"

¹⁴ Constituem exemplos de aspectos (critérios) relevantes neste processo de tomada de decisões pelo grupo, a serem indicados como tais pela equipe assessora: necessidades sociais sugestivas de oportunidades para desenvolvimento de atividades produtivas por meio de empreendimento de Economia Solidária na região de atuação do grupo ou oportunidades configuradas de desenvolvimento de atividades produtivas por meio de empreendimentos de economia solidária na região (como no caso de potencial para constituição de cadeias produtivas); recursos (financeiros, de conhecimento, parcerias, tecnologia) disponíveis, ou que podem se tornar disponíveis em relação às necessidades ou oportunidades identificadas, para uso ou preparo do grupo no desenvolvimento de atividades produtivas, tanto no âmbito da economia solidária quanto fora dela; competências instaladas e potenciais do grupo; características do território em que o grupo se insere, em particular em termos de empreendimentos e iniciativas de economia solidária existentes ou potenciais para o território. Estes critérios podem se alterar em função de condições diversas relacionadas a projetos da INCOOP, contexto local etc.

Quadro 8. Descrição da classe de comportamentos promover formação contínua e permanente dos membros do grupo em Economia Solidária de todas as maneiras possíveis.

PROMOVER FORMAÇÃO CONTÍNUA E PERMANENTE DOS MEMBROS DO GRUPO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA DE TODAS AS MANEIRAS POSSÍVEIS

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

A - Diante de lacunas de conhecimento dos indivíduos que participam do empreendimento em incubação identificadas no processo de incubação sobre conceito, princípios, valores e iniciativas da Economia Solidária¹⁵, história e perspectivas do trabalho emancipatório, marco jurídico da Economia Solidária, movimento da Economia Solidária, políticas públicas para o desenvolvimento da Economia Solidária, alternativas possíveis para geração de trabalho e renda, identificadas pela equipe de incubação ou membros do grupo, ou **B** - presença de condutas destes membros incompatíveis com a proposta do movimento da economia solidária, identificadas pela equipe de incubação ou por membros do grupo; ou **C** - demandas do grupo para capacitação em economia solidária; ou **D** - oferta de oportunidades de aprendizagem sobre economia solidária por outros atores; ou **E** - avanços no conhecimento e nas práticas e experiências sobre Economia Solidária em geral ou aspectos específicos afins; ou **F** - quaisquer oportunidades para oferecer condições para aprendizagem sobre economia solidária¹⁶

e disposição dos sócios para se expor a situações de aprendizagens proporcionadas ou propostas pela equipe...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Princípios, valores e práticas da Economia Solidária¹⁷; características, motivações, expectativas e repertórios dos membros do grupo em relação à proposta de trabalho coletivo da Economia Solidária; potencial de aprendizagem dos membros do grupo para a transformação da realidade; procedimentos e materiais disponíveis para formação e adequados aos repertórios e características dos membros do grupo; informações sobre diferentes aspectos da economia solidária; estratégias de ensino disponíveis, critérios para definição de estratégias de ensino no contexto de formação de empreendimentos populares, solidários, autônomos; capacidades existentes na Incubadora; potencial do grupo para participar do processamento das demandas, definição de estratégias, procedimentos, material etc. para formação...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Membros do grupo incubado com acesso permanente e contínuo a oportunidades de capacitação para economia solidária, em todas as situações de interação com o grupo; capacidade crescente de autonomia do grupo em relação a agentes de apoio ou que possam interferir no seu funcionamento e dinâmica e de inserção no contexto maior da Economia Solidária; condutas de membros de empreendimentos gradualmente mais compatíveis com a cultura da Economia Solidária¹⁸; sócios mais capazes de identificar, denunciar e enfrentar estruturas visíveis e ocultas de opressão e exploração

¹⁵ cooperação, autogestão, solidariedade, participação democrática no processo de decisão, distribuição equitativa dos recursos, igualdade de direitos e deveres entre todos os membros do empreendimento.

¹⁶ que podem estar presentes em qualquer oportunidade de interação dos mediadores do processo de incubação com o grupo ou parte de seus membros;

¹⁷ como realidade construída e reconstruída, cotidianamente, pelos sujeitos que a constituem, inspirados na cooperação e autogestão no trabalho, e em todas as instâncias de produção da vida

¹⁸ Cooperação, solidariedade, participação democrática no processo de decisão, distribuição equitativa dos recursos, igualdade de direitos e deveres entre todos os membros do empreendimento, com horizontalidade das relações entre as pessoas, independente de suas condições de gênero, etnia, religiosidade, buscando novas relações entre as pessoas e, também, entre elas e a natureza.

dos trabalhadores e de utilizar as possibilidades da Economia Solidária como alternativa para as mudanças da realidade social, econômica, política, cultural e ambiental; capacidades ampliadas do grupo para aprender a ser, aprender a aprender, aprender fazendo e aprender a conhecer; disposição ampliada dos sócios do empreendimento para investir na sua própria formação; capacidade ampliada dos sócios para lidar com necessidades de formação no âmbito do grupo e para atuar como formadores em Economia Solidária...

Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover formação dos membros do grupo para a economia solidária de forma contínua e permanente, de todas as maneiras possíveis?

A Incubadora atua promovendo oportunidades formais de ensino sobre Economia Solidária, por meio da realização de cursos e oficinas; promove, também, inserção de membros do grupo em situações em que a aprendizagem possa ocorrer, como no caso das instâncias organizativas da Economia Solidária; realiza treinamento em serviço, oferta de conseqüências para condutas compatíveis e incompatíveis com os princípios por parte dos mediadores, oferta de modelo de condutas compatíveis com princípios cooperativistas; e atua, ainda, capacitando membros dos empreendimentos para que sejam multiplicadores desta formação, em outras situações. Deveria incluir o grupo (ou representantes dele) no processo, desde o processamento de necessidades e demandas, até a avaliação do processo. Deveria incluir grupos atendidos nas discussões, planejamento, execução e avaliação do projeto de desenvolvimento territorial.

Quadro 9. Descrição da classe de comportamentos “**promover formação contínua e permanente de todos os membros do grupo para a autogestão**”.

PROMOVER FORMAÇÃO CONTÍNUA E PERMANENTE DE TODOS OS MEMBROS DO GRUPO PARA AUTOGESTÃO¹⁹

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Diante de...

A - um conjunto de pessoas com interesse, disposição ou necessidade de organizar-se para o trabalho coletivo e autogestionário, e potencial para formação de empreendimento solidário já identificado, e reunido em situações de grupo, ou grupo constituído, lidando com situações de preparo para seu funcionamento ou já realizando atividade produtiva

e

evidências de lacunas de conhecimento sobre conceito, características gerais e princípios da Economia Solidária de indivíduos que participam de empreendimento em incubação identificadas no processo de assessoramento, habilidades insuficientes para autogestão, em qualquer uma de suas dimensões, no repertório de indivíduos que participam de empreendimentos em processo de incubação²⁰ ou presença de condutas incompatíveis com a gestão adequada para empreendimentos de economia solidária por parte destes membros

ou

B - demandas do grupo para capacitação em relação à autogestão

ou

C - avanços no conhecimento sobre autogestão em geral ou aspectos específicos afins

ou

D - oportunidades para capacitação em relação à gestão de processos organizacionais, seja em situações de trabalho dos responsáveis pela incubação com o grupo ou com indivíduos do grupo, ou a partir de oferta e especialidade de outros atores (parceiros, grupos de economia solidária, instituições de educação e formação administrativa etc)...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Recursos materiais e capacidades humanas na equipe para realizar capacitação dos membros dos empreendimentos econômicos solidários acessíveis ou disponíveis; conhecimento sobre conceitos e técnicas de planejamento e administrativas²¹ apropriadas para empreendimentos autogestionários; características, motivações, expectativas e repertório dos membros do grupo para autogestão do empreendimento; diferentes estratégias de ensino-aprendizagem disponíveis; linguagem disponível²²; tempos de aprendizagem e condições existentes nos contextos específicos; critérios para definição de estratégias de ensino compatíveis com a formação de empreendimentos populares, solidários, autônomos; conceito de autogestão adotada na Economia Solidária e na Incubadora...

¹⁹ Autogestão compreendida como gestão compartilhada pelos membros do grupo, e autônoma em relação a agentes externos;

²⁰ a) processos, instâncias e instrumentos de tomada de decisão coletiva (assembléias, reuniões, estatutos, regimentos internos); b) análise da viabilidade, sustentabilidade e gestão administrativa do empreendimento, visando a qualidade do processo, a qualidade e acessibilidade dos produtos e serviços ofertados pelo empreendimento (plano estratégico, plano de ações, análise da cadeia produtiva dos serviços e produtos a serem oferecidos pela cooperativa; levantamento dos potenciais mercados para a atuação da cooperativa; comparação de preços de mercado; comparação da qualidade dos serviços e das condições de trabalho oferecido pelas empresas concorrentes; quantificação dos investimentos necessários para constituição da cooperativa; análises de alternativas de financiamento, captação de recursos, monitoramento dos planos, das ações e dos resultados, revisão do plano); c) prevenção a saúde e segurança do trabalhador, controle de qualidade, controle financeiro, contábil e administrativo (balancetes mensais e anuais; cálculo do preço de venda; custos previstos e realizados; avaliação patrimonial; controle bancário; controle de estoque de produtos e equipamentos); d) comercialização e trocas solidárias, consumo ético e solidário; e) comunicação interna e externa; divulgação dos produtos e serviços (logotipos, folhetos, catálogos, imprensa etc); f) para processamento de conflitos interpessoais (distribuição de tarefas, divisão de benefícios e prejuízos, autoritarismo, questões de gênero/geração/etnia, desconfiança) e alternativas para minimizá-los ou superá-los etc.

²¹ diagnóstico rápido participativo, mapa cognitivo, fluxograma explicativo, fluxograma da cadeia produtiva, levantamento de potencialidades e de limites do empreendimento, apropriação de custos e de preços, elaboração de orçamento, controle financeiro e de administração de pessoal e de suprimentos, controle de qualidade e de produção

²² gestos, danças, músicas, novos termos, glossário para facilitar a compreensão.

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Todos os membros do empreendimento econômico solidário dispostos à formação permanente para a autogestão e com acesso crescente a oportunidades de aprendizagem, gradualmente mais capazes de participar da gestão, utilizando técnicas e procedimentos adequados para suas atividades e compatíveis com os princípios do movimento de Economia Solidária; membros do grupo incubado com acesso permanente e contínuo a oportunidades de capacitação para a autogestão, em todas as situações de interação com membros do grupo; condutas de membros destes empreendimentos gradualmente mais compatíveis com a cultura da Economia Solidária; todos os membros dos empreendimentos envolvidos nos processos decisórios de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos planos e ações do empreendimento e busca permanente do exercício da cidadania ativa de forma radicalmente cooperativa, de modo crescente; trabalhadores e trabalhadoras com controle crescente sobre todo o processo (produção, financiamento, administração, distribuição, troca e consumo ético, crítico, consciente dos frutos do seu trabalho); membros do grupo com capacidade crescente de utilizar e produzir conhecimento e tecnologia necessários ao atendimento de suas necessidades...

Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover formação dos membros do grupo para autogestão de forma contínua e permanente, de todas as maneiras possíveis?

A Incubadora atua, neste sentido, promovendo, ela mesma ou por meio de agentes especializados: 1) oportunidades de ensino formal sobre autogestão, por meio da realização de cursos e oficinas, realizadas por agentes com esta condição, incluindo outros empreendimentos; 2) inserção de membros do grupo em situações em que a aprendizagem possa ocorrer (como no caso das instâncias organizativas da Economia Solidária, e do contato com outros empreendimentos); 3) capacitação em serviço (aprender fazendo, com acompanhamento da equipe da Incubadora); 4) promoção de conseqüências para condutas compatíveis e incompatíveis com a autogestão, em situações de interação com indivíduos do grupo; 5) oferta de modelos de condutas compatíveis com princípios da Economia solidária etc; 6) formação de multiplicadores para ampliação do domínio do conhecimento no âmbito do grupo, com apropriação pelo maior número possível de pessoas; 7) oferta de condições para que o empreendimento participe de oportunidades de trabalho e negócio e estabeleça parcerias com diferentes atores; 8) promoção de oportunidades e condições para superação dos diferentes tipos de conflitos, por meio da compreensão dos limites individuais e coletivos, reconhecimento do talento de cada um como patrimônio coletivo, estabelecimento de normas das relações e das atividades, com definição clara de objetivos e responsabilidades individual e coletiva, integração do grupo e expressão dos sentimentos de modo não-agressivo, construção e respeito aos acordos coletivos, entendimento dos alcances e limites da ação dos dirigentes para o bem coletivo; 9) estímulo à participação dos sócios em instâncias internas, como comissões.

Quadro 10. Descrição da classe de comportamentos **promover condições para capacitação técnica e tecnológica contínua e permanente para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento.**

PROMOVER CONDIÇÕES PARA CAPACITAÇÃO TÉCNICA E TECNOLÓGICA CONTÍNUA E PERMANENTE PARA O SERVIÇO/PRODUÇÃO OFERTADO PELO EMPREENDIMENTO

Em que situações ocorre ou deveria ocorrer?

Atividade econômica do grupo escolhida e caracterizada; demandas ou possibilidades de oferta da atividade conhecidas e caracterizadas; lacunas de conhecimento dos indivíduos que participam do empreendimento em relação à atividade produtiva; avanços no conhecimento sobre atividade produtiva; demandas de capacitação apresentadas pelo grupo; dados sobre satisfação dos consumidores em relação ao serviço ou produto do empreendimento; exigências legais de capacitação; dados de análise das condições de trabalho e saúde no grupo...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Recursos materiais e condições humanas disponíveis para capacitação; conhecimento atualizado sobre a atividade econômica disponível; agentes e agências disponíveis para realizar capacitação; características e repertório dos membros do grupo...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Membros do grupo: dispostos a participar de atividades de formação técnica; com acesso a oportunidades de capacitação técnica que possibilitem garantir a viabilidade econômica do empreendimento, em melhores condições para enfrentar concorrência e pleitear melhores postos e condições de trabalho; preparados para manter busca de oportunidades de capacitação e capacitação técnica de forma autônoma e para estabelecer parcerias neste sentido; membros do grupo com capacidade crescente para utilizar e produzir conhecimento e tecnologia para atender a necessidades do grupo...

Como a Incubadora atua ou deve atuar para promover capacitação técnica para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento, de forma contínua e permanente?

A Incubadora atua, neste caso, e sempre na condição de assessora, para identificar lacunas de repertório dos indivíduos do grupo no desenvolvimento da atividade produtiva (por exemplo, assessorando o grupo para realizar avaliação dos serviços e produtos), na localização de oportunidades para capacitação junto a agentes e agências educativas, garantindo sempre que estes processos sejam conduzidos conjuntamente com membros do grupo e garantindo que as competências relacionadas a eles sejam aprendidas por estes indivíduos e multiplicadas para o grupo.

Quadro 11. Descrição da classe de comportamentos **promover elaboração participativa de normas de funcionamento do empreendimento**.

PROMOVER ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DE NORMAS DE FUNCIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Estando o grupo constituído, decidido em relação a organizar um empreendimento solidário e, preferencialmente, com atividade econômica escolhida...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Características do grupo, princípios da economia solidária, legislação em vigor para empreendimentos solidários, informações sobre características, funções e objetivos do estatuto e do regimento interno, conhecimento sobre o papel das regras para controle do comportamento humano e sobre características desejáveis de regras...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Normas produzidas de modo a indicar claramente comportamentos significativos esperados dos membros e do empreendimento, definidos pelo grupo de acordo com suas necessidades e características, de forma compatível com a legislação existente e de maneira a minimizar a probabilidade de conflitos e distorções em relação aos princípios da Economia Solidária; especificação da função dos comportamentos indicados como desejáveis e das normas propostas, em termos de resultados, produtos, efeitos e consequências para os indivíduos e coletividades envolvidas; especificação de consequências positivas, tangíveis ou sociais, para comportamentos indicados como desejáveis; especificação de consequências punitivas para não cumprimento das regras, quando for o caso, que sejam viáveis, proporcionais à gravidade das condutas desviantes, e compatíveis com o conhecimento sobre o comportamento humano atualizado²³...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para promover a elaboração das normas de funcionamento do empreendimento?

Levando em consideração a importância do estabelecimento de acordos coletivos como forma de favorecer coesão e identidade no grupo, bem como reduzir a probabilidade de conflitos por parte dos indivíduos que participam do empreendimento, a Incoop tem considerado relevante iniciar a construção de normas de conduta o mais cedo possível no processo de estruturação do grupo em incubação; faz isto por meio da oferta de informações sobre regras e sobre suas características na forma de oficinas, auxilia no preparo de formulações de regras a partir de decisões sobre as condutas desejáveis dos membros, indica situações em relação às quais pode ser necessário estabelecer acordos, propõe a elaboração de estatuto e regimento interno, ou mesmo normas isoladas, quando necessário, como temas de trabalho conjunto.

²³ O conhecimento sobre comportamento humano indica que estas são características de normas que podem aumentar a probabilidade de que as pessoas estejam atentas aos resultados reais de suas ações, para si mesmas e para outros, em curto, longo e médio prazos, que ajam em função das consequências positivas que geram (bem estar da própria pessoa e dos outros, ganhos de qualidade de vida etc) e não das penalidades que podem sofrer quando fazem algo "proibido", além de esclarecidas sobre o que é esperado delas (e não apenas sobre o que não devem fazer).

Quadro 12. Descrição da classe de comportamentos “**assessorar grupo para legalização do empreendimento**”.

ASSESSORAR GRUPO PARA LEGALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Grupo constituído, funcionando com base em princípios da economia solidaria ou manifestando disposição para isso, com atividade econômica escolhida, estatuto elaborado ou em preparação...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Informações sobre documentos e procedimentos necessários para legalização, recursos financeiros e humanos disponíveis, normas para legalização de empreendimentos solidários, características do grupo e do grau de organização do grupo; formas jurídicas existentes e critérios para definição de forma jurídica para o grupo...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Empreendimento legalizado segundo definição do grupo quanto à sua natureza jurídica, com menor custo possível, e membros capacitados em relação a este processo no grau máximo possível

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para legalização do empreendimento?

A legalização do grupo implica em um conjunto de procedimentos que, em muitas situações, não é adequadamente conhecido nem mesmo pelas instâncias responsáveis por seu processamento, considerando as características particulares dos empreendimentos solidários. Embora o ideal fosse contar com profissionais das áreas especificamente responsáveis por estes procedimentos (contador, advogado), a equipe de Incubação não conta com a participação contínua destes profissionais, dispondo apenas de colaborações episódicas e pontuais para solução de dúvidas e problemas que requerem maior conhecimento das possibilidades existentes. Por esta razão, a legalização dos empreendimentos tem requerido partilhar experiências entre os membros da equipe que já passaram pela situação anteriormente, e implica em aprendizagem tanto para os mediadores quanto para os membros dos empreendimentos, uma vez que para cada tipo de empreendimento e região em que a legalização é feita apresentam-se exigências e dificuldades específicas. O processo de legalização é feito, assim, com o grau máximo de participação possível do grupo ou de parte de seus membros, mas freqüentemente com forte participação dos incubadores, procurando aliar oportunidade de aprendizagem com rapidez no processo, dado que em geral a legalização é o que permitirá o efetivo funcionamento do grupo em condições favoráveis para atender a demandas que requerem documentação comprobatória de pagamentos, comercialização, representação e participação em editais.

Quadro 13. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para implantação do empreendimento**.

ASSESSORAR GRUPO PARA IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Membros do grupo minimamente capacitados quanto à atividade produtiva, administração, em relação à Economia Solidária e à autogestão; preferencialmente, grupo legalizado ou em vias de legalização

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Problemas, oportunidades e recursos disponíveis para desenvolvimento da atividade produtiva e gestão do empreendimento...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Grupo com inserção inicial junto a consumidores, com capacidade de funcionar minimamente de acordo com princípios da Economia Solidária, com normas internas mínimas estabelecidas e capacidade administrativa e de autogestão, possibilitando avaliação do funcionamento do empreendimento e condições ampliadas de sustentabilidade, em suas várias dimensões; empreendimento apoiado por outros empreendimentos e iniciativas, em particular com atuação no território em que se insere...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para implantação do empreendimento?

A implantação do empreendimento requer, da Incubadora, uma ação voltada para apoiar a entrada do empreendimento no mercado consumidor, auxiliando na administração de uma contradição muito freqüente neste momento, e fundamental para a coesão do grupo: o descompasso entre o surgimento de oportunidades e o estado de “prontidão” do grupo para iniciar sua produção ou prestação de serviços. Neste momento, cabe à Incubadora criar condições para processamento de conflitos que usualmente surgem no grupo em função das pressões para geração de renda e para um início de atividade com boas chances de atender às necessidades dos eventuais demandantes e de sobreviver, em um período que costuma ser fatal para muitos empreendimentos, não apenas solidários. Propor e subsidiar o grupo para realizar análises criteriosas de oportunidades que eventualmente surjam, promover motivação do grupo para se manter em processo de capacitação, planejamento e estruturação interna, em um momento em que os membros já dedicaram muito de seu tempo e esperança na construção do empreendimento, e efetivamente carecem de renda para sua sobrevivência pessoal e familiar, são atividades comuns da Incubadora para a implantação dos empreendimentos, além das de apoio para a efetiva busca de consumidores e oportunidades de contato com estes; freqüentemente, é necessário, ainda, assessorar o grupo para tomar decisões internas sobre a destinação dos postos e dos recursos obtidos nas oportunidades que surjam, e que em geral são insuficientes para garantir trabalho e renda mínima para o conjunto dos membros do grupo.

Quadro 14. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para implementação de sistema de monitoramento de atividades e resultados por meio de indicadores.**

ASSESSORAR GRUPO PARA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE MONITORAMENTO POR MEIO DE INDICADORES

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Grupo constituído, com atividades coletivas ocorrendo, e capacitado para a Economia Solidária, gestão administrativa, atividade técnica e autogestão...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Características e grau de estruturação do grupo, indicadores de funcionamento de empreendimentos e resultados alcançados relevantes de acordo com a Economia Solidária; sistema de monitoramento por indicadores disponíveis; recursos para implementação de sistema de monitoramento; informações em relação ao grupo e aos indivíduos que participam do grupo obtidos pela equipe da Incubadora...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Sistema de monitoramento do desenvolvimento do grupo, proposto, implantado, testado e em utilização rotineira; grupo produzindo, de forma autônoma, dados sobre seu próprio funcionamento, de modo a subsidiar suas decisões táticas, estratégicas e do dia a dia; sistema implantado com o maior grau possível de compatibilidade com outros sistemas de monitoramento em Economia Solidária...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para implantação de sistema de monitoramento por indicadores?

É esperado que a Incubadora, neste caso, atue de modo a motivar o grupo para que realize seu próprio monitoramento, coloque à disposição do grupo informações sobre experiências de monitoramento no âmbito da Economia Solidária, auxilie o grupo no desenvolvimento de seu próprio sistema de monitoramento e na capacitação dos envolvidos para coleta e análise de dados relativos aos indicadores selecionados pelo empreendimento; considerando a importância, também para a Incubadora, de um monitoramento que ocorra desde o contato inicial com o grupo, esta atividade pode ser iniciada sem uma participação direta do grupo, e conduzida pela equipe de incubação até que o grupo, devidamente motivado, e com capacitação mínima para desenvolver e implantar o seu próprio sistema, possa assumir esta tarefa, ao menos em relação aos indicadores que considere relevantes para seus próprios objetivos, podendo caber à Incubadora dar continuidade ao monitoramento de outros indicadores de interesse.

Quadro 15. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo esporadicamente para implementação do empreendimento**, como parte do método de incubação da Incoop.

ASSESSORAR GRUPO NO SEU PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Grupo legalizado, desenvolvendo atividade produtiva de forma regular, membros capacitados quanto à atividade produtiva, administrativa, em relação à Economia Solidária e à autogestão; demandas apresentadas pelo grupo ou necessidades identificadas pela Incubadora e acolhidas pelo grupo, para capacitação ou apoio; situações especiais no grupo (troca de diretoria, crises internas ou de resultados etc)...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

características da demanda ou necessidade, condições disponíveis para realizar assessoria (recursos humanos, conhecimento etc), existência e recursos de outros atores que possam atender ou participar do atendimento à demanda ou necessidade identificada...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Grupo com inserção no mercado, funcionando de forma crescente em acordo com princípios cooperativistas, com suas normas internas, capacidade crescente para autogestão, parcerias e articulação com outros empreendimentos solidários estabelecidas, particularmente os da cadeia produtiva e da região em que se insere, grau crescente de autonomia em relação à Incubadora, com posse ou domínio crescente dos meios de produção, e condições ampliadas de sustentabilidade do empreendimento em todas as suas dimensões (econômica, social, ambiental etc.); grupo com apoio para enfrentar a crescente complexidade intrínseca ao funcionamento do empreendimento, bem como fatores externos de agressão ou ameaça ao empreendimento (como no caso da proibição de funcionamento de cooperativas de serviço pelo Ministério Público do Trabalho, um avanço dos interesses capitalistas na direção de atividades produtivas assumidas por empreendimentos solidários, como no caso das terceirizadoras de serviços); condições ampliadas para desenvolvimento do território em que o empreendimento se insere; redução da frequência de intervenção da Incoop no funcionamento do grupo e alteração da relação da Incoop com o grupo no sentido de sua autonomia.

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar o grupo para a implementação do empreendimento?

A Incubadora deve buscar o atendimento eventual ao grupo, em encontros agendados especificamente para as finalidades definidas, em particular as demandadas pelo grupo (ao invés de manter, como regra, a estratégia de encontros permanentes e contínuos); eventualmente, e sendo do interesse do grupo, manter sistemática de contato regular com este para avaliação de necessidades. Nestas situações, é esperado que a Incubadora assumira mais o papel de parceira do grupo (do que de assessoria contínua), embora sempre criando oportunidades não apenas para que os eventuais problemas sejam resolvidos, como para que estas situações sejam incorporadas ao repertório do grupo e da Incubadora, como oportunidades para aprendizagem, bem como para que a produção de conhecimento sobre fenômenos e processos próprios da Economia Solidária possa prosseguir, atendendo ao papel da incubadora como instância universitária.

Quadro 16. Descrição da classe de comportamentos **assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária.**

ASSESSORAR GRUPO PARA PARTICIPAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO E EM INICIATIVAS DO MOVIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Em toda e qualquer oportunidade de participação de membros do grupo ou do grupo em iniciativas da Economia Solidária, grupo pelo menos apresentado e familiarizado com a proposta da Economia Solidária...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

recursos para participação de pessoas nestas iniciativas; afinidades e aspectos em comum entre empreendimentos, atividades produtivas, pessoas envolvidas...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Empreendimento articulado com outros empreendimentos e iniciativas solidárias, particularmente situadas na, vinculadas à, ou com impacto para, a região em que o empreendimento se insere, por meio de relações de troca, consumo, comercialização conjunta, cadeias produtivas, apoio direto etc.; empreendimento participando do maior número possível de iniciativas organizativas em Economia Solidária, tanto para viabilização da atividade produtiva quanto para a defesa política deste campo...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária

por meio de convite, esclarecimentos sobre o tipo de iniciativa (objetivos, características, participantes, histórico etc), facilitação de acesso a informações e aos eventos; também por meio de: a) análise da cadeia produtiva (ou cadeias produtivas) em que o empreendimento se insere, e b) análise das necessidades e oportunidades existentes na região em que o empreendimento se insere, não apenas quando da definição da atividade produtiva do grupo, mas de forma permanente, em todo o processo de incubação, de modo a localizar relações possíveis e relevantes do grupo com outros atores da Economia Solidária, com aumento da sustentabilidade do empreendimento por meio da inserção em redes e articulações de diferentes tipos neste campo.

Quadro 17. Descrição da classe de comportamentos **assessorar o grupo incubado para lidar com processos de produção e uso e disseminação de conhecimento e tecnologia**

ASSESSORAR O GRUPO INCUBADO PARA LIDAR COM PROCESSOS DE PRODUÇÃO E USO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Situações enfrentadas pelo grupo que requeiram produção, uso, adaptação ou disseminação de conhecimento ou tecnologia, por ausência ou inadequação de conhecimento ou tecnologia aos princípios da Economia Solidária ou às necessidades do empreendimento; lacunas de compreensão de indivíduos participantes de empreendimentos solidários sobre fenômenos em relação aos quais há ou pode haver conhecimento sistematizado e tecnologia disponíveis, em qualquer dimensão da vida; lacunas de conhecimento de indivíduos participantes de empreendimentos solidários sobre processos de produção de tecnologia; ou qualquer tipo de situação em que haja oportunidade para aprendizagem, reflexão e construção coletivas sobre processos de uso, produção e disseminação de conhecimento e tecnologia; conhecimento já produzido pelo empreendimento que requeira ajustes, derivação de tecnologia ou divulgação

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Processos e práticas de produção de conhecimento de indivíduos que compõem o grupo ou do coletivo e que fazem parte do contexto²⁴ em que estes indivíduos se inserem; ferramentas conceituais e práticas e organizativa para promoção das capacidades de uso, produção e disseminação de conhecimento e tecnologia²⁵; conhecimento já produzido pelo empreendimento e competências adquiridas neste processo

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Indivíduos do grupo com capacidades crescentes de buscar, refletir sobre, adaptar, apropriar-se, utilizar e produzir conhecimento e tecnologia consoantes com os princípios da Economia Solidária, capazes de responder às necessidades coletivas e individuais, de promover transformações políticas, econômicas, sociais e culturais na direção da vida em harmonia com a natureza e com a comunidade, ausência de explorações e por meio de construção coletiva de um saber-fazer que possibilite aos trabalhadores posse e controle dos meios de produção; indivíduos mais capazes de compartilhar com parceiros, com horizontalidade de relações, processos de uso, produção e disseminação de conhecimento para o grupo e para a Economia Solidária...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar grupo para lidar com processos de produção, uso, adaptação e disseminação de conhecimento e tecnologia

Por meio de identificação de necessidades e demandas do grupo incubado relacionados ao uso, disseminação, adaptação e produção de conhecimento e tecnologia; análise do conhecimento e tecnologia existentes; identificação e sistematização contínua e permanente de conhecimento e tecnologia produzidos pelo empreendimento, envolvendo gradualmente os membros do grupo neste processo; construção conjunta e participativa do conhecimento e tecnologias que cumpram com as necessidades e demandas do grupo incubado. Buscar conhecimento científico para auxiliar o grupo no desenvolvimento de TS; Promover a disseminação do conhecimento de um grupo para construção de TS; Formar redes de construção de TS.

²⁴ Os contextos podem ser caracterizados em termos de dimensões sociais, econômicas, culturais, ambientais, políticas, espirituais, etc.

²⁵ Por exemplo, fundamentadas no conceito de tecnologia social, incluindo capacidades para definir problemas, sistematizar conhecimento disponível, experimentar e validar alternativas;

Quadro 18. Descrição da classe de comportamentos **assessorar o grupo para construir e manter parcerias**

ASSESSORAR O GRUPO PARA CONSTRUIR E MANTER PARCERIAS

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

A - Necessidades do grupo ou de outros agentes e agências que podem ser atendidas por meio de parcerias; demandas de agentes e agências sociais por parceria com o empreendimento, parceiros em potencial...

ou

B - Qualquer tipo de situação em que - haja oportunidade de apresentar condições promotoras de aprendizagens sobre construção e manutenção de parcerias do empreendimento com agentes e agências sociais...

Ou

C - Necessidades ou oportunidades de estabelecimento de parcerias entre o grupo e outros atores sociais que podem favorecer o desenvolvimento do território em que o grupo se insere ou o movimento de Economia Solidária

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Informações sobre tipos de parceria existentes, instrumentos de pactuação, critérios para estabelecimento de parcerias²⁶, informações sobre condições que podem favorecer ou desfavorecer o estabelecimento de parcerias...

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Membros do empreendimento dispostos e com capacidade ampliada para, de maneira autônoma, identificar e avaliar parceiros e possibilidades de parceria com seus potenciais e riscos, construir acordos justos que sejam capazes de atender às necessidades dos diferentes envolvidos e manter parcerias que sejam benéficas para o empreendimento; parcerias ampliadas, em particular no âmbito da Economia Solidária e com agentes e agências vinculados ao território em que o empreendimento se insere, de modo a aumentar a sustentabilidade do empreendimento em seus diversos aspectos, abrangência da Economia Solidária e desenvolvimento local...

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária

Realizar atividades de capacitação dos empreendimentos incubados para: identificação e mapeamento de parceiros e parcerias que possam contribuir para aumentar a sustentabilidade do empreendimento; identificação de demandas e dificuldades que possam ser supridas por meio do estabelecimento de parcerias; realização de análise de potenciais e riscos decorrentes de cada parceria; identificação de parceiros estratégicos; definição de estratégias (ações desejáveis e não desejáveis) para o bom relacionamento com os parceiros estratégicos. Estimular que os empreendimentos realizem encontros, reuniões de sensibilização dos parceiros para a Economia Solidária, como uma forma de atrair novos membros ou apoiadores das iniciativas.

²⁶ Por exemplo, grau de compatibilidade de propósitos e estratégias entre os envolvidos.

Quadro 19. Descrição da classe de comportamentos **promover condições favorecedoras para que agentes e agências sociais estabeleçam parcerias com estes empreendimentos e iniciativas**

PROMOVER CONDIÇÕES FAVORECEDORAS PARA QUE AGENTES E AGÊNCIAS SOCIAIS ESTABELEÇAM PARCERIAS COM ESTES EMPREENDIMENTOS E INICIATIVAS

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Qualquer oportunidade de contato com agentes e agências sociais, públicos ou privados dispostos a estabelecer parcerias, em particular, vinculados ou que tenham atuação no território ou ainda potencial para isso; identificados e mapeados pela incubadora e/ou por meio de demanda dos agentes e agências sociais; que sejam de interesse para empreendimentos incubados ou potenciais, que se enquadrem nas condições de parcerias relevantes para os empreendimentos e iniciativas solidárias; que haja disposição de agentes e agências para conhecer ou aproximar-se de iniciativas e empreendimentos de Economia Solidária em geral, e existentes no território em particular...

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Grau de compatibilidade de propósitos e estratégias de agentes e agências com princípios da Economia Solidária; compatibilidade com a atividade produtiva do empreendimento ou iniciativa; condições da INCOOP para atuar junto a estes agentes ou agências, no contexto específico; a relação de custos e benefícios envolvida no processo de aproximação com cada um dos agentes e agências em particular²⁷;

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

Agentes e agências sociais, esclarecidos em relação a este campo de atividade humana, ao papel da INCOOP e da Universidade, a projetos em execução, empreendimentos e iniciativas existentes, em particular no território, sensibilizados favoravelmente em relação aos objetivos e princípios da Economia Solidária; dispostos a avaliar possibilidades de parceria horizontal ou apoio pontual a empreendimentos e iniciativas de Economia Solidária;

Como a Incubadora atua ou deveria atuar para assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de economia solidária

Mapear agentes e agências no território; estimular, facilitar, apoiar a participação, esclarecer sobre o que é a iniciativa, sobre a importância da articulação com outras iniciativas de Economia Solidária; capacitar agentes e agências em relação à Economia Solidária, divulgar o trabalho da incubadora e da Economia Solidária como um todo.

²⁷ Por exemplo, quando se trata de parcerias curtas ou apoios eventuais, em que o investimento específico de preparo para estabelecer parceria, pela INCOOP, não se justifique.

Quadro 20. Descrição da classe de comportamentos **assessorar empreendimentos para a adoção de práticas de consumo ético, solidário e responsável**

ASSESSORAR EMPREENDIMENTOS PARA A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE CONSUMO ÉTICO²⁸, SOLIDÁRIO²⁹ E RESPONSÁVEL³⁰

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Diante de práticas de consumo dos membros de empreendimentos incubados incompatíveis, em algum grau, com objetivos e características da Economia Solidária e da perspectiva de desenvolvimento territorial, incluindo respeito ao trabalhador, conservação ambiental e saúde de indivíduos; demandas por parte do empreendimento por assessoria para promoção de práticas de consumo com tais características, ou de oportunidades para abordar questões relacionadas a práticas de consumo e situações diversas de intervenção da equipe da incubadora junto ao empreendimento

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Práticas de consumo éticas, solidárias e responsáveis já praticados entre os membros do empreendimento; necessidades de consumo dos indivíduos; situação socioeconômica dos indivíduos; grau de interesse e disposição dos indivíduos para alterar práticas de consumo; práticas alternativas de consumo éticas, responsáveis e solidárias conhecidas; oportunidades e recursos para apresentação de práticas de consumo disponíveis ou acessíveis aos indivíduos que compõem o empreendimento, particularmente no território em que se insere³¹

O que é esperado, como resultado desta ação da Incubadora?

máximo possível de práticas de consumo ético, solidário e responsável adotadas, tanto no âmbito individual, quanto no âmbito coletivo; empreendimentos e iniciativas econômicas, ou de apoio a estas, no âmbito da Economia Solidária ou com objetivos e características afins, particularmente do território ou com potencial para colaborar com o desenvolvimento deste território, fortalecidas a partir de práticas de consumo de membros dos empreendimentos incubados e do próprio empreendimento; grau máximo possível de conservação ambiental promovido a partir destas práticas de consumo; indivíduos capazes de identificar práticas inadequadas de consumo; indivíduos capazes de propor hábitos condizentes com o consumo ético, solidário e responsável; membros de empreendimentos incubados capacitados a promover práticas de consumo ético, responsável e solidário nas várias esferas de sua vida pessoal; indivíduos e empreendimentos dispostos a participar de outras iniciativas de promoção de consumo ético, responsável e solidário.

Como a incubadora atua ou deveria atuar?

Em parceria com o ConsumoSol; Promover formação para o consumo nos empreendimentos econômicos solidários; Divulgar os produtos dos empreendimentos e as práticas entre todos os empreendimentos econômicos solidários e membros da equipe da Incubadora

²⁸ O termo é utilizado para enfatizar aspectos relativos a respeito ao trabalhador

²⁹ O termo é utilizado para enfatizar aspectos relativos ao apoio à Economia Solidária e à compatibilidade com seus princípios

³⁰ O termo é utilizado para enfatizar aspectos da conservação ambiental

³¹ Produtos da região, férias, acesso a produtores etc.

Quadro 21. Descrição da classe de comportamentos *assessorar empreendimentos para comercializar seus produtos e serviços*

ASSESSORAR EMPREENDIMENTOS PARA COMERCIALIZAR SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Produtos e serviços a serem comercializados; dificuldades do empreendimento para garantir a comercialização do produto; lacunas de conhecimento de membros de empreendimentos sobre processos adequados³² de comercialização; necessidade de realizar ou aperfeiçoar procedimentos de comercialização; sinalizações de inadequação aos princípios de economia solidária nos processos de comercialização;

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Condição do empreendimento com relação à sua legalização; tipo de produto ou serviço comercializado; recursos para realizar o assessoramento; condição do produto ou serviço no mercado; recursos de que o empreendimento dispõe para produzir, armazenar, distribuir e comercializar

O que é esperado como resultado desta ação da incubadora?

Produtos comercializados preferencialmente no território; economia do território dinamizada; necessidades das pessoas do território atendidas; produtos e serviços comercializados com preço justo; relações transparentes entre produtor e consumidor garantidas³³; consumidores capacitados para o consumo ético, responsável e solidário;

Como a Incubadora deve atuar no processo de assessoramento?

Manutenção de estudos atualizados, compartilhados com o grupo de viabilidade econômica e técnica; capacitação permanente para o consumo e comercialização ético e responsável, principalmente no território;

³² Em função de princípios e objetivos da Economia Solidária, das particularidades dos produtos e serviços, das necessidades de consumidores

³³ Adoção de prática de planilhas abertas de custos e preços

Quadro 22. Descrição da classe de comportamentos **assessorar empreendimentos para planejar e aplicar estratégias de divulgação**

ASSESSORAR EMPREENDIMENTOS PARA PLANEJAR E APLICAR ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO

Em que situações ocorre, ou deveria ocorrer?

Empreendimento definido em sua atividade econômica; grupo responsável por ele constituído; perspectivas de início de produção ou prestação de serviços; capacidade de ampliar prestação de serviço ou produção para além do já oferecido; lacunas de conhecimento de membros de empreendimentos sobre processos adequados³⁴ de divulgação; necessidade de realizar ou aperfeiçoar procedimentos de divulgação; sinalizações de inadequação aos princípios de economia solidária nos processos de divulgação do empreendimento;

O que a Incubadora leva ou deveria levar em consideração?

Condição do empreendimento com relação à sua legalização; tipo de produto ou serviço oferecido; recursos para realizar o assessoramento; condição do produto ou serviço no mercado; recursos de que o empreendimento dispõe para divulgar a si mesmo e suas atividades;

O que é esperado como resultado desta ação da incubadora?

Empreendimento e suas atividades conhecidas por parceiros e potenciais consumidores, particularmente no território em que se insere; motivação de consumidores e parceiros por conhecer melhor o empreendimento e suas atividades e produtos; consumidores dispostos a consumir produtos e serviços;

Como a Incubadora deve atuar no processo de assessoramento?

³⁴ Em função de princípios e objetivos da Economia Solidária, das particularidades dos produtos e serviços, das características de consumidores