

## **GESTÃO DE PROJETOS EM AMBIENTES ISONÔMICOS: DESENVOLVENDO UM MODELO DE GESTÃO MULTICÊNTRICO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

**Schirlei Stock Ramos<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Apresenta-se aqui, de modo sucinto, a metodologia de gestão adotada pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM para a implantação do Projeto Piloto de sua Incubadora Social - IS/UFSM, bem como a abordagem adotada para o desenvolvimento do plano de incubação aplicado aos empreendimentos sociais e os multimétodos gerenciamento das Equipes técnicas de Incubação-ETIS.

**Palavras-chave:** Incubadoras, autogestão, gestão de projetos, extensão universitária.

### **MANAGEMENT OF PROJECTS IN AN ISONOMIC WAY: DEVELOPING AN EXTENSION MULTICENTER METHOD TO IMPLEMENT A SOCIAL ENTERPRISES INCUBATOR**

### **ABSTRACT**

This paper shows, briefly, the management methodology adopted by the Federal University of Santa Maria-UFSM to implement the pilot project of its social incubator - IS/ UFSM and the approach taken to develop the incubation method applied to the social enterprises and multimethod technical management incubation-ETIS teams.

**Keywords:** Incubators, self-management, project management, university extension.

### **INTRODUÇÃO**

No processo de implantação da Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria – IS/UFSM verificou-se que a atuação social efetiva envolveria uma gestão diferenciada da gestão que tradicionalmente vinha sendo utilizada em outras ações de extensão. Como a intencionalidade maior da Incubadora Social da UFSM

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração (FURG), Especialista em Gestão Pública Municipal (UNINTER), Mestre em Gestão de Organizações Públicas (UFSM). Gerente da Incubadora Social da UFSM.

(IS/UFSM) é potencializar o estado atual da organização de grupos que trabalham em sistemas de trabalho associativo e coletivo (objetivo do projeto) e nos fundamentos da Economia Solidária, que surgem dos movimentos sociais (contexto do projeto), seria necessário o desenvolvimento de um método multicêntrico de gestão da equipe de extensão que possibilitasse, sobretudo, o desenvolvimento da autogestão nos empreendimentos.

O processo de incubagem, desenvolvido com as experiências autogestionárias de Economia Popular Solidária, é ainda um trabalho recente, visto que não há formas determinadas de realizá-lo, ou seja, está ainda em fase de elaboração e construção. É por meio da práxis social e do contínuo processo de reflexão crítica sobre o trabalho/assessoria que vem sendo desenvolvido, que vão sendo criadas metodologias que promovem a incubação.

A UFSM é uma universidade pública, constituída como autarquia federal dedicada ao ensino, pesquisa e extensão, localizada no Município de Santa Maria – RS. É reconhecida por ser a primeira universidade pública inaugurada fora dos grandes centros e atualmente conta com um quadro de 1.831 docentes, 2.783 técnicos e 28.280 estudantes na modalidade presencial e à distância, distribuídos em diversos cursos tecnológicos, de graduação e de pós-graduação (RELATÓRIO DE GESTÃO 2010-2013/UFSM).

A UFSM é uma organização do tipo matricial. Nas estruturas de departamentalização matricial, as pessoas permanecem vinculadas às respectivas unidades funcionais e movimentam-se na organização apenas para desenvolver um determinado projeto (CHIAVENATO, 2003). Ao se estabelecer uma equipe de trabalho transdisciplinar em desenhos organizacionais deste tipo, inevitavelmente o gerenciamento de projetos é expandido para além das fronteiras departamentais e eleva-se a um nível macro organizacional, gerando diversos desafios aos gestores no que diz respeito à agregação de pessoas e à macro gestão do projeto.

Muitas são as experiências de extensão nos centros de ensino da UFSM, entretanto, o tema da autogestão e os processos específicos de incubagem social até então não haviam sido desenvolvidos de forma orgânica e integrada, dentro das fronteiras institucionais da UFSM. Nessa direção, foi substancial a elaboração e a sistematização de metodologia de incubação social que estivesse estritamente articulada aos métodos de gestão multicêntrica para a implantação da IS/UFSM, de

modo a promover a harmonização destes três elementos: estudantes, professores e técnicos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A política nacional de extensão vem sendo pactuada pelas Instituições de Ensino Superior integrantes do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX). Está expressa no Plano Nacional de Extensão, publicado em novembro de 1999, que define como diretrizes para a Extensão a indissociabilidade com o ensino e a pesquisa, a interdisciplinaridade e a relação bidirecional com a sociedade. Conforme o estabelecido pelo Plano Nacional de Extensão (1999), a “extensão universitária” deve ser entendida como:

[...] processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade.

A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.

Esse fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados acadêmico e popular, terá como consequências a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade (FORPROEX, vol. I p. 01).

Além de instrumentalizadora desse processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social. No panorama organizacional da UFSM, as atividades de extensão ocorrem no âmbito das unidades e subunidades, por meio de programas, projetos e ações que promovem a interação da Instituição com o seu ambiente externo.

Extensão, no contexto da Universidade Federal de Santa Maria, é o processo de interação, intercâmbio e transformação mútua e de complementação recíproca entre a Universidade e a Sociedade, no que se refere às práticas acadêmicas, realizadas num espaço privilegiado de aplicação e difusão do conhecimento (RESOLUÇÃO N.º 006/2001/UFSM).

## 1. Incubação Social

Quando abordada como questão conceitual e dentro dos condicionalismos que apresenta, o termo “incubação social” é alvo de intensos debates e tem sido objeto de alguma dificuldade a tentativa de distinção entre economia social e outros conceitos relacionados, de uma ou outra forma, com atividades ligadas à intervenção social, especialmente o de terceiro setor, organizações sem fins lucrativos ou Economia Solidária (CAEIRO, 2008).

Em relação à Economia Popular Solidária, pode-se mencionar que a mesma consiste em um tipo de empreendimento que está em processo de criação contínua pelos trabalhadores (SINGER; SOUZA, 2003). Formada por associações, cooperativas e grupos informais, abrange uma realidade muito diversificada, originada por motivações e iniciativas com origens e naturezas distintas, peculiares a cada região e circunstância (GAIGER, 2003). O processo de trabalho existente nesses empreendimentos coletivos pode ser desenvolvido por meio da autogestão, igualdade, participação e democracia, trazendo consigo características de economia e de solidariedade entre os trabalhadores (RAZETO, 2001).

A partir do ano de 2003, o Governo Federal, através da Lei nº 10.683 e do Decreto nº 4.764, tornou a Economia Solidária integrante da agenda pública brasileira. Diante disso, o Governo Federal, com o objetivo de fortalecer e promover empreendimentos econômicos solidários criou, no Ministério do Trabalho e Emprego, a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, tendo em vista a formação do primeiro programa de geração de renda no Brasil, em âmbito federal. A SENAES tem como objetivo viabilizar e coordenar atividades de apoio à Economia Popular Solidária em todo o território nacional.

Além do Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento, a SENAES é encarregada de coordenar o Programa Nacional de Incubadoras – PRONINC, que foi criado em 1997, vinculado à Financiadora de Estudos e Projetos, Fundação Banco do Brasil, e Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional que visavam apoiar as primeiras incubadoras universitárias.

Com a criação da SENAES/MTE, o PRONINC passou a ser coordenado por essa Secretaria<sup>2</sup> e passou a ser vinculado ao Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento. O objetivo do PRONINC (BRASIL, 2009) consiste em apoiar a

<sup>2</sup> MTE. Ver em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_incubadoras\\_proninc.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp)>

consolidação e ampliação das incubadoras universitárias, de modo a favorecer a criação e o acompanhamento de novas experiências coletivas, principalmente por meio do fortalecimento desses empreendimentos, em parceria com outros órgãos federais.<sup>3</sup>

No que se relaciona ao trabalho que é desenvolvido pelas incubadoras sociais, pode-se salientar que a mesma objetiva a conciliação entre o saber popular e o saber técnico-científico, conciliando ensino, pesquisa e extensão. O trabalho de incubação busca a inserção socioeconômica de sujeitos que estão à margem do mercado formal de trabalho e contribui com o desenvolvimento sustentável local e regional. Salienta-se ainda que o processo de incubação objetiva formalizar e legalizar as experiências informais de trabalho, transformando-as em associações e/ou cooperativas (PROJETO PILOTO IS/UFSM, 2012).

Em consonância com Vasconcelos (1998, p. 132-133), a incubação, por sua vez, consiste numa assessoria desenvolvida às experiências incubadas:

[...] a assessoria está voltada para a busca de totalização no processo de prática no sentido de apontar, resgatar e trabalhar as deficiências, os limites, recursos e possibilidade da equipe, socializando conteúdos, instrumentos de indagação e análise, e também produzindo estudos e análises que a equipe não está preparada e nem é seu papel realizar, tendo em vista as respostas concretas e imediatas que precisa dar às demandas que a realidade põe à sua ação.

A assessoria pode ser entendida como uma forma de acompanhamento e monitoramento de uma determinada demanda, presencial e à distância, em que o assessor normalmente não tem vínculo permanente com o local da prestação e realização desse trabalho.

Pode-se, entretanto, sistematizar o processo de incubação e/ou assessoria, em três etapas: a pré-incubação, a incubação e a pós-incubação<sup>4</sup> (EID, 2004). A etapa de pré-incubação consiste na fase em que as experiências, através de seus representantes, solicitam o processo de incubação. Após o comprometimento e interesse da experiência coletiva, passa a ser desenvolvido um diagnóstico sobre o empreendimento e seus integrantes (EID, 2004), em que serão identificadas as

<sup>3</sup> MTE. Ver em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_incubadoras\\_proninc.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp)>

<sup>4</sup> Visando esmiuçar o processo de incubação e também devido à escassez de produções acadêmicas que abordem com clareza o processo de incubação, utilizou-se a obra de Farid Eid (2004).

potencialidades, necessidades e possibilidades do grupo, bem como as expectativas dos trabalhadores em relação ao mesmo.

## 2. Ambientes Isonômicos e Autogestão

A chamada ciência da organização, como hoje a conhecemos, está enredada, numa trama de pressupostos não questionados que derivam da sociedade centrada no mercado e dela são reflexos (GUERREIRO RAMOS, 1981), para este autor, o modelo de análise e planejamento dos sistemas sociais que ora predomina nos campos da administração, da política, da economia e da ciência social, em geral é unidimensional, porque reflete o paradigma que considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais.

Observando a realidade social à sua volta, Barros *et al.* (2010), à partir da análise do pensamento de Guerreiro Ramos, em sua obra *A Nova Ciência das Organizações* (1981), faz uma crítica à teoria das organizações, afirma que a racionalidade funcional (instrumental - voltada aos fins) como base de estudo erroneamente a induz a uma pré-definição de papéis a serem representados pelo indivíduo, permitindo, assim, que a existência dele seja liderada pela lógica mercantil.

Recorrendo-se diretamente ao ensinamento de Guerreiro Ramos (1981), verifica-se que esse autor critica a sociedade moderna, totalmente centrada no mercado, por ter-se apossado dos pressupostos da teoria econômica, confundindo-se com ela e estabelecendo, a partir daí, diretrizes e normas de comportamento para o indivíduo. É enfático ao afirmar que, nessa sociedade, o homem não é capaz de agir, mas apenas e somente de comportar-se dentro das normas vigentes. Segundo o autor, tão grande é o poder exercido pela sociedade, que aliena o indivíduo dentro de uma situação de dependência e conveniência pela necessidade de sobreviver. Assim, na organização formal há um indivíduo passivo, detentor de emprego, socialmente capaz de atender às expectativas e anseios da sociedade e da organização em que está inserido, porém moralmente fragilizado. Ele vai se despersonalizando à medida que se socializa, surgindo daí o homem alienado. Com base nessa realidade, o autor defende uma reformulação total da teoria das organizações e aponta a racionalidade substantiva (voltada aos valores) como a “única capaz de prover um sustentáculo de ideias e diretrizes capazes de oferecer

ao indivíduo relacionamentos sociais de maior qualidade e satisfação” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.198).

Neste sentido, sugere a criação de uma ciência multidimensional da organização, que passa a ter como eixo central a perduração, enquanto que o capital é visto apenas como capacidade de processar e não um fim em si mesmo; a produção deixa de ser um tópico puramente mecanomórfico e passa a ser analisada sob uma perspectiva humanista de desenvolvimento do indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.198). A leitura dos conceitos, brevemente apresentados acima, permite-nos uma breve aproximação do que seriam ambientes isonômicos, sustentados por sistemas de trabalho autogestionários.

No que se refere ao caráter formativo e pedagógico do trabalho de incubagem relacionados à autogestão, o desafio é formar agentes capazes de trabalhar em um ambiente organizacionalmente planejado, de modo a servirem aos objetivos desse planejamento, entretanto, com reservas e restrições mentais, sempre deixando algum espaço para a satisfação de seu projeto especial de vida.

### 3. Gestão de Projetos

Para Valeriano (1998), o projeto é entendido como um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar um objetivo determinado. Na atualidade, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, trazendo maior eficiência à gestão de projetos (PESTANA C.V.S. *et al.*, 2009 ). Entretanto, a utilização de boas práticas em gestão de projetos no setor público é recente e constitui um desafio na administração pública gerencial. O Governo Federal, por sua vez, conceitua projeto como:

[...] “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”. (MANUAL DE ELABORAÇÃO DO PPA 2008-2011, p. 48, 55).

Projetos, por possuírem início e fim, devem ser corretamente planejados,

diferenciando-se de operações rotineiras e continuadas. Isso conduz a que possuam objetivos claros, medidas de resultados, datas que atendam aos requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (*stakeholders*) (XAVIER *et al.*, 2006). Cada fase do ciclo de vida de um projeto pode ser claramente delimitada para permitir melhor compreensão do seu desenvolvimento.

Abaixo, estão descritas as fases de um projeto definidas por Valeriano (2001, p. 126 e 127):

1. **Fase de Iniciação:** Estimulada pela demanda ou pela necessidade de entidade externa. Nesta fase é identificada a necessidade, a oportunidade e a maneira de supri-las. Também é nela que a alta administração autoriza que o projeto dê prosseguimento para a fase seguinte, após a análise de viabilidade do projeto, por meio de um termo de abertura de projeto. Item que compõe esta fase é o não escopo, ou seja, tudo o que não será abordado no projeto.

2. **Fase de Planejamento:** Planejar é um processo que visa o alcance de uma situação desejada de maneira mais efetiva, eficiente e eficaz. Aplicando-se esta definição, nesta fase é estabelecido o escopo do projeto. Constroem-se, então, dois planejamentos, sendo um preliminar e outro detalhado. No primeiro devem constar os custos, prazos, recursos e como obtê-los e os comprometimentos necessários. No detalhado são inseridas informações de como os recursos serão utilizados, os requisitos do projeto, o controle do projeto e a seleção da equipe do projeto.

3. **Fase de Execução:** “consiste em por em ação todas as tarefas planejadas, nas condições de qualidade, custos, prazos e de forma a alcançar os objetivos das partes interessadas”. “Os resultados da execução devem ser documentados e fazem parte fundamental da gestão das comunicações”.

4. **Fase de Controle:** são analisadas, monitoradas e controladas as ações do projeto. Aqui se sugerem os ajustes no planejamento inicial, mantendo-se o escopo o mais próximo possível do acordado na fase de iniciação. Esta fase se inicia no planejamento, segue *pari passu* com a execução e é concluída na fase de encerramento.

5. **Fase de Encerramento:** “Atingido o objetivo, o projeto deve ser encerrado”. A aceitação do produto é peça fundamental nesta fase, assim como a “conclusão do contrato, o encerramento administrativo, devolução dos materiais, espaços etc.”. Faz-se, também, antes da dispensa da equipe, “uma avaliação geral e levantamento das “lições aprendidas””.

As práticas em gerenciamento de projetos no setor público são ainda recentes, entretanto, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos eficientes reforçam a importância dessa prática em todas as esferas do poder público.

#### 4. **Elaboração do projeto de incubação na IS/UFSM**

É importante destacar que a correta compreensão dos processos de incubação social que iriam ocorrer na incubadora permitiria o adequado planejamento das atividades de gestão da incubadora. Entretanto, na UFSM não havia referências sobre processos estruturados de incubagem de empreendimentos sociais. Desse modo, optou-se, como metodologia inicial, pela pesquisa documental, por ser capaz de oferecer ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informações (TRIVINÕS, 1987). Assim, foram analisados os marcos teóricos, as legislações pertinentes e demais conteúdos produzidos em experiências de empreendimentos solidários e de processos de incubagem de outras universidades, bem como documentos governamentais sobre políticas públicas de fortalecimento a empreendimentos sociais, de modo que pudessem dar suporte ao planejamento.

Combinado com a pesquisa documental, foi realizado também levantamento bibliográfico, através da revisão literária em fontes secundárias como livros, revistas, artigos científicos, pesquisas na internet em sites especializados sobre incubação social e experiências autogestionárias. Nessa fase da pesquisa, o material coletado serviu como embasamento teórico para o plano de gestão proposto posteriormente. No planejamento inicial das atividades da IS/UFSM, foi imprescindível a pesquisa de um referencial teórico condutor para que se pudesse, de forma consistente, entender o que o processo de incubação social dentro da IS/UFSM pretendia significar.

Destaca-se, no quadro abaixo, um resumo dos principais vetores e princípios estruturantes que orientaram a construção do Plano de Incubação da IS/UFSM:

**Quadro 01 - Vetores de Incubação Social.**

<b>VETOR</b>	<b>PRÍNCIPIO</b>
<b>INCLUSÃO SOCIAL</b>	Desenvolver agentes de mudança e protagonistas no seu processo de mobilidade social e busca da cidadania.
<b>VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO</b>	Valorização do ser humano em contraponto ao retorno capital.
<b>VALORIZAÇÃO DO SABER POPULAR</b>	Valorização do “saber fazer” dos grupos. Envolver os trabalhadores nos processos de P&D.
<b>SOLIDARIEDADE</b>	Desenvolver uma escala de valores que não privilegie o individualismo. Buscando soluções para necessidades comuns, para a melhoria das condições de vida do grupo.

	Pensar e agir coletivamente.
<b>CIDADANIA</b>	Fortalecer valores que transcendem as dimensões econômicas que atuem nas relações de colaboração que se direcionem para outras dimensões da vida humana.
<b>TRABALHO IDENTITÁRIO</b>	Construção coletiva de processos de produção que garantam subsistência com dignidade. Incentivo a inteligência coletiva.
<b>AUTOGESTÃO</b>	Recuperar, individual e coletivamente, o sentido de trabalho no interior do empreendimento e na vida dos trabalhadores. Incentivar a participação democrática e as decisões coletivas.
<b>SUSTENTABILIDADE</b>	Promover o desenvolvimento das capacidades humanas em harmonia com a sustentabilidade e intercambio respeitoso com a natureza

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Caeiro (2008), Singer (2003), Razeto (2001), Brasil (2009) e Dagnino (2009).

Por fim, após o delineamento inicial das ações de gestão da IS/UFSM, optou-se por realizar um *Benchmarking* por este ser um método considerado eficaz para comparar desempenho de processo, prática de gestão ou produto que esteja sendo executado de maneira eficaz e eficiente em outra organização, entender as razões do desempenho adequado, adaptar à realidade da organização (ARAÚJO, 2001). Assim, localizou-se a Incubadora Social mais próxima fisicamente da UFSM, sendo então realizada uma visita à Incubadora de Cooperativas Populares da Universidade de Ijuí (UNIJUÍ), município localizado aproximadamente a 200 quilômetros da UFSM, e pioneira na região em processos de incubagem.

A partir da visita de *benchmarking*, criou-se um critério de comparação do delineamento metodológico inicial da IS/UFSM, o que possibilitou ajustar o planejamento da Incubadora com base na observação das melhores práticas identificadas na incubadora da UNIJUÍ e então apresentar o **Plano de Gestão do Projeto de Incubagem dos Empreendimentos Sociais**. Definiu-se então que o plano de incubação seria elaborado com três ciclos: pré-incubação, incubação e pós-incubação (EID, 2004). Cada ciclo desdobrando-se em atividades planejadas para um horizonte temporal de 12 meses de duração. Contudo, seria ainda necessário o detalhamento das atividades (fases) de cada ciclo. No quadro abaixo, apresenta-se o detalhamento do primeiro ciclo:

#### 4.1 Detalhamentos do CICLO DE PRÉ-INCUBAÇÃO (sequência lógica):

**Tabela 02 - Detalhamento do ciclo de pré-incubação.**

SEQUENCIA	FASE	DESCRIÇÃO
1º	<b>ANÁLISE MERCADOLÓGICA</b>	Analisar os requisitos básicos do produto e a viabilidade de mercado.
2º	<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO E MKT</b>	Analisar e definir as estratégias de comunicação e do Mix de Marketing.
3º	<b>ANÁLISE OPERACIONAL DE PRODUÇÃO</b>	Analisar a capacidade operacional de produção e gestão do empreendimento.
4º	<b>ANÁLISE FINANCEIRO-CONTÁBIL</b>	Analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento social.
5º	<b>ANÁLISE JURÍDICA</b>	Analisar as possibilidades de enquadramento jurídico-tributário do empreendimento.

Fonte: Adaptado de Rosa, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 2007.**

Dessa forma, é de primordial importância observar que, apesar das análises estarem estruturadas de modo sequencial, o início de cada atividade ou o ritmo de desenvolvimento depende e configura-se a partir do estado organizativo ou capacidade de aprendizagem dos empreendimentos incubados. Essa peculiaridade encontrada no estudo de processos de incubação social alterou o planejamento dos procedimentos metodológicos iniciais e limitando a efetividade temporal de planejamento para 12 meses, ao invés dos 36 meses previstos inicialmente. Assim, após o término do ciclo de pré-incubação (12 meses) dos empreendimentos é que deverá ser iniciado o planejamento do ciclo de incubação propriamente dito.

Considerando que o planejamento do ciclo da incubação propriamente dito seria uma atividade dependente dos resultados do primeiro ciclo (pré-incubação) optou-se por realizar o planejamento das fases seguintes (incubação e pós-incubação) em momento oportuno, qual seja, ao final do ciclo de pré-incubação. Importante destacar ainda que o plano de incubação proposto permite que o processo seja residente ou à distância. A UFSM concedeu espaços em sua estrutura física para a incubação residente dos empreendimentos que necessitassem

desenvolver suas atividades produtivas nesses espaços, que foram denominados boxes de incubação.

## **5. Tipo de empreendimento a ser incubado, metodologia para a seleção e monitoramento dos empreendimentos**

O público prioritário para atendimento na IS/UFSM foi definido como sujeitos e grupos em situação de vulnerabilidade social ou em fase de organização solidária – entre eles: a) trabalhadores assalariados e/ou autônomos, b) estudantes da UFSM; c) empreendimentos de economia popular solidária, d) agroindústrias familiares; produtores familiares, e) projetos/empreendimentos culturais, f) movimentos sociais, g) instituições não governamentais (ONGs/OSCIPs), h) grupos comunitários organizados, entre outros.

Por meio de um edital de chamada pública, foram selecionadas sete experiências autogestionárias com finalidades, localizações físicas e objetivos diferentes, o que tornou a Incubadora um escritório de gestão de projetos de empreendimentos sociais, todos diferentes entre si, mas todos tendo como elementos de conexão estarem aptos, em um futuro próximo, não apenas à auto-sustentação, como também serem capacitados para a autogestão e articulação de ambientes isonômicos. Dos sete empreendimentos, dois foram incubados à distância, sendo os demais em incubação residente. Após a seleção, o monitoramento de cada projeto incubado foi feito por um docente “tutor” que, ao conhecer os objetivos do empreendimento, monitorou todas as fases de pré-incubação, observando e integrando as ações desenvolvidas pelas equipes especialistas; esse esforço integrativo seria no sentido de alinhar as *expertises* das equipes especialistas aos objetivos de incubação do empreendimento.

## **6. Modelos de gestão multicêntrico adotado na IS/UFSM**

Estudos preliminares sobre gestão de incubagem social apontaram que as ferramentas de gerenciamento de projetos no setor privado requerem adaptação para a realidade do setor público. Assim, ficou evidenciado que tanto a gestão da Equipe Técnica de Incubação Social (ETIS), bem como a gestão dos projetos incubados vinculados à IS/UFSM, necessitariam procedimentos metodológicos próprios de gestão. A revisão teórica inicial trouxe à lume a imprescindibilidade de

um planejamento transdisciplinar para as ações das ETIS que trabalhariam diretamente na assessoria aos projetos incubados

Do detalhamento do ciclo de pré-incubação foi possível estimar o volume de atividades e os pacotes de trabalho de cada fase, bem como estimar as competências e áreas de conhecimento necessárias para as análises de cada fase/ciclo. A partir desse detalhamento, foi possível constituir as ETIS. Foram constituídas sete ETIS especialistas: Mercadológica, Comunicação e Marketing, Produção e Operação, Financeira-Contábil, Jurídica, Serviço Social e Psicologia. Essas duas últimas escolhidas, considerando que, em grande parte, o público atendido nos processos de incubação são indivíduos socialmente vulneráveis. Cada ETIS contou com um docente coordenador e dois alunos bolsistas.

Para a equipe articuladora do planejamento inicial da IS/UFSM, foram designados: um docente com experiência em trabalho associativo, uma técnica administradora e uma aluna bolsista da área de serviço social para auxiliar nas atividades. Na divisão de responsabilidades do projeto, designou-se uma coordenação didática geral, entretanto, destaca-se fortemente a busca por um modelo de autoridade funcional, o qual buscou transferir aos coordenadores de ETIS o poder de influenciar, coordenar e monitorar os participantes que desenvolvam tarefas específicas, dentro de uma determinada área especializada. Isso caracterizou o modelo multicêntrico de gestão. Nesse sentido, para o monitoramento das atividades que ocorreram na IS/UFSM foram necessárias reuniões e seminários de nivelamento para o desenvolvimento das ETIS.

É necessário observar que as ETIS não atuam isoladamente dentro de suas áreas funcionais e necessitam, a todo instante, contato e retroalimentação de informações das outras áreas especialistas, para que possam executar suas atividades, caracterizando também a transdisciplinariedade na atuação, que é uma abordagem científica visando a unidade do conhecimento. Dessa forma, procura estimular uma nova compreensão da realidade, articulando elementos que passam entre, além e através das disciplinas, em uma busca de compreensão da complexidade. Além disso, do ponto de vista humano, a transdisciplinaridade é uma atitude empática de abertura ao outro e seu conhecimento (ROCHA FILHO, 2007).

O modelo multicêntrico adotado na IS/UFSM apoiou-se na transdisciplinariedade para o deslocamento dos níveis e responsabilidades

decisórias, a fim de que o resultado da incubação emergisse da transdisciplinaridade. Assim, diante da complexidade de entrelaçar a gestão das ETIS à gestão dos empreendimentos incubados, foi fundamental entabular métodos multicêntricos de gestão de equipes especializadas, a fim de possibilitar que as ETIS da IS/UFSM respondessem de modo satisfatório às diversas demandas de habilidades que seriam necessárias nos processos de incubação.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

A diversidade de metodologias possíveis de ser empregadas em processos de Incubação social fez necessária que a gestão do projeto piloto de implantação da IS/UFSM tivesse uma cadeia de processos bem definida e alinhada para que os resultados pudessem ser mensurados. A definição e sistematização prévia do que os processos de incubação social pretendiam significar dentro da IS/UFSM permitiram uma visão matricial de projeto e alicerçaram um planejamento de gestão em que os fluxos de trabalho ocorressem de forma horizontal, e não apenas vertical, como na gestão tradicional.

Ao descrever os processos, pensou-se na gestão das competências e nas práticas de desenvolvimento das ETIS, para que as pessoas entendessem seu papel no assessoramento dos empreendimentos incubados e compreendessem as atividades e os processos propostos, não só como uma tarefa a executar, mas também assumissem o papel de educador-pesquisador como fator de sucesso do projeto. A própria realização das tarefas teve que ser projetada como um processo educativo, tanto para o público de interesse da IS/UFSM (sujeitos incubados), como para os multiprofissionais e alunos envolvidos nos processos de incubagem.

Cada ETIS é oriunda de um departamento, assim incentivou-se a horizontalidade de comunicação nos fluxos de informação, provocando a interação entre os entes, estimulando a interdisciplinaridade e buscando a eficácia na comunicação entre as diferentes áreas especialistas. A responsabilidade no processo de tomada de decisão foi definida pela competência de cada área especialista e os resultados dessas decisões foram compartilhados como resultado da ETIS, o que tornou o modelo de gestão multicêntrico.

No que se refere aos resultados do assessoramento aos empreendimentos, foi inevitável limitar o horizonte temporal de planejamento, tendo em vista a interdependência de atividades e os resultados alcançados em cada uma das fases para a continuidade do processo de Incubação. A articulação desse ambiente complexo, com métodos multicêntricos de gestão compartilhando a autoridade, foi de suma importância para que a incubadora fosse além de um escritório de gestão funcional de projetos e constituísse também um *lócus* de aprendizagem e de reflexão teórico-prático para os envolvidos.

Ao final da fase de pré- incubação, quatro dos sete empreendimentos incubados apresentavam as condições mínimas de avançar para a fase posterior de incubação propriamente dita. Após o estudo e a racionalização de cada uma das experiências incubadas, os motivos pelos quais os três empreendimentos incubados não avançaram estão relacionados à falta de viabilidade econômica dos empreendimentos e à falta de pessoal suficiente para a magnitude das propostas originais apresentadas para a incubação e à descaracterização da proposta de geração de trabalho e renda, sendo essa última a diretriz que norteia as ações da IS/UFSM.

Destaca-se, ainda, que as metodologias, tanto de incubação propriamente dita, quanto a de gestão das ETIS desenvolvidas na IS/UFSM, podem ser replicadas em novos empreendimentos sociais e são capazes de cooperar com as políticas públicas de inclusão produtiva urbana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como resposta às demandas apresentadas à Pró-Reitoria de Extensão da UFSM, surgiram formas de gerenciamento para a IS/UFSM, que adotaram o modelo por processo ou sistêmico que resultou em uma abordagem multicêntrica de gestão de projetos. Os desdobramentos da problemática vivenciada acabaram por oportunizar um exercício prático no gerenciamento das atividades de incubação social, abrindo possibilidades de avançar na construção de abordagens teórico-metodológicas, tanto em processos de incubagem, como em gestão de projetos complexos e interdisciplinares, dentro da linha extensionista de incubagem social.

Salientou-se, no processo de pré-incubação, a importância de melhorar o desenvolvimento das relações com o cliente externo (sujeitos incubados), através das visitas *in loco*, entrevistas, troca de saberes e diálogos sobre as atividades de incubação. Destaca-se também a necessidade de selecionar e incubar propostas que atendam estreitamente ao critério da geração de trabalho e renda devido à metodologia desenvolvida para a incubagem. Só haverá efetividade nos processos de incubagem se a gestão da IS/UFSM conseguir que todos (incubados e equipes) continuem atuando como agentes ativos na construção do processo de incubação. A experiência relatada evidencia que a pró-atividade dos comportamentos é que contribui para a autogestão e emancipação dos empreendimentos.

Outro aspecto a ser destacado é a necessidade constante de rever o planejamento e as práticas de monitoramento das ETIS como fundamentos de uma correta gestão de projetos em ambientes isonômicos. Ambientes autogestionários e participativos requerem cada vez mais dos planejadores técnicas multicêntricas de gestão sem, contudo, incorrer em ingerência.

Por fim, para que se consiga, de forma consistente, planejar, executar e desenvolver processos estruturais que potencializem empreendimentos sociais em ambientes autogestionários é necessário atentar, sobretudo, para a complexidade da gestão técnica frente à necessidade de transdisciplinariedade, habilidades e atitudes, para o ambiente legal restritivo (como é o caso da esfera pública) e para a necessidade de buscar habilidades específicas de gestão de recursos intelectuais e materiais.

Além dos outros aspectos brevemente apresentados, a abordagem caracterizou-se como extensionista multicêntrica, principalmente porque buscou estimular nas ETIS atitudes de autogestão, deslocando a responsabilidade e a autoridade do processo decisório para as competências especialistas. Isso contribuiu para que as ETIS fossem impulsionadas a assessorar, potencializar e aplicar, em colaboração com os empreendimentos incubados, as tecnologias sociais que emergem dos próprios grupos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, N. M.; Gisely Jussyla Tonello Martins, M.Sc. O homem parentético de Guerreiro Ramos: evidências em uma organização não governamental. In: **X Congresso Certificadas FGV** (28, 29 e 30 de março 2012) Florianópolis. Disponível em: <<https://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/o-homem-parentetico-de-guerreiro-ramos-evidencias-em-uma-organizacao-naogovernamental.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto-lei n. 4.764, de 24 de junho de 2003**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego. Diário Oficial da União, Brasília, 25 de jun.2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4764.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.683, de 25 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de mai.2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.683.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **PRONINC (2009)**. Disponível em <[http://www3.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_incubadoras\\_proninc.asp](http://www3.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp)>. Acesso em: 25 jun 2014.

CAEIRO, Croca Manoel Joaquim, Ver. **Katal**. Florianópolis, v.II n.1 p.61-72 jan./jun.2008.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed ver. Atual - Rio de Janeiro; Elsevier, 2003- 4 Reimpressão.

DAGNINO, Renato. Tecnologias Sociais. In: CATTANI, Antônio David; LAVILLE, Jean-Louis; GAIGER, Luiz Inácio; HESPANHA, Pedro. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Paulo: Almedina, 2009.

EID, Farid, Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologia de incubação de EES. In: PIKANÇO, Iraci; TIRIBA Lia (orgs.). **Trabalho e Educação**. Aparecida: Idéias& Letras, 2004. p. 167-188. FORPROEX. **Coleção Extensão Universitária**. Vol. I 1999.

GAIGER, L. I.; BESSON, M.; LARA, F. e SOMMER, I. **A Economia Solidária no RS**: viabilidade e perspectivas. Cadernos CEDOPE – Série Movimentos Sociais e Cultura, n.º 15. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

GAIGER, Luiz Inácio. A Economia Solidária diante do modo de Produção Capitalista. In: **Cadernos CRH**. Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

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

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. Implantação de Escritórios de Projetos na Administração Pública: a experiência da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER) [Artigo]. In: **I Congresso de Gestão Pública do ES (CONGEP)**. Vitória, 2009. Anais eletrônicos. Vitória, 2009.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 3rd ed, Project Management Institute Inc, 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual de Elaboração do PP**. 2008–2011.

**PLANO DE GESTÃO** da Universidade Federal de Santa Maria (2010-2013).

**PROJETO PILOTO DA INCUBADORA SOCIAL** da Universidade Federal de Santa Maria (2012).

**PLANO DE INCUBAÇÃO** da Universidade Federal de Santa Maria (2013-2014).

RAZETO, Luis. Economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M.; GUTIÉRREZ, F. (orgs.). **Educação comunitária e economia popular**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

**RELATÓRIO DE GESTÃO 2010-2013/UFSM.** Disponível em:  
<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/c11de882-8287-4e5b-8a9f-026ec5e39070.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2014

**RESOLUÇÃO N.º 006/01/UFSM.** Disponível em:  
<http://jararaca.ufsm.br/websites/prex/download/Politica/Res6.2001.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2014.

**RELATÓRIO ANUAL (2008).** INSTITUTO GÊNESIS PUC RIO. Disponível em:  
[http://issuu.com/institutogenesis/docs/relatorio\\_anual\\_ig\\_2008](http://issuu.com/institutogenesis/docs/relatorio_anual_ig_2008). Acesso em: 25 jun. 2014.

ROCHA FILHO, J. B. **Transdisciplinaridade: A Natureza Íntima da Educação Científica.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SINGER, P.; SOUZA, A. (orgs.). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2003. p. 267-286.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Ana Maria. Relação teoria/prática: o processo de assessoria/consultoria e o Serviço Social. In: **Revista Serviço Social e Sociedade.** n. 56. São Paulo: Cortez, 1998.

VALERIANO, Dalton. L. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001 (edição 2008).

XAVIER, C. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos – Metodoware –** Brasport, 2005. Rio de Janeiro, Brasil.