

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**CINARA ISRAEL DA SILVA**

**CONSTRUINDO UM FUTURO SUSTENTÁVEL: DESENVOLVIMENTO  
DE UMA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL PARA O GTEC  
SOCIAL DA UNIDAVI**

**RIO DO SUL  
2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**CINARA ISRAEL DA SILVA**

**CONSTRUINDO UM FUTURO SUSTENTÁVEL: DESENVOLVIMENTO  
DE UMA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL PARA O GTEC  
SOCIAL DA UNIDAVI**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Ciências Econômicas, da Área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Profª. Orientadora: Msc Anielle Gonçalves de Oliveira

**RIO DO SUL  
2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**CINARA ISRAEL DA SILVA**

**CONSTRUINDO UM FUTURO SUSTENTÁVEL: DESENVOLVIMENTO  
DE UMA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL PARA O GTEC  
SOCIAL DA UNIDAVI**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Ciências Econômicas, da Área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí- UNIDAVI, a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

---

Professora Orientadora: Msc Anielle Gonçalves de Oliveira

Banca Examinadora:

---

Prof.

---

Prof.

Rio do Sul, 11 de dezembro de 2023.

Onde as pessoas não estão se divertindo, elas raramente produzem um bom trabalho.  
(David Ogilvy).

Este trabalho é dedicado à minha família, com uma ênfase especial aos meus pais, Vanderlei e Azenate, cuja confiança inabalável em mim e constante apoio foram fundamentais, garantindo que nunca faltasse nada em minha jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso minha profunda gratidão aos meus pais, Vanderlei Fulvio da Silva e Azenate Israel da Silva, cujo apoio constante tem sido uma fonte inesgotável de incentivo desde os primeiros dias na escola. Agradeço também aos dedicados professores que compartilharam seus conhecimentos com amor e comprometimento, deixando não apenas uma contribuição técnica, mas também enriquecendo minha vida pessoal. Em particular, estendo meus agradecimentos aos professores Anielle Gonçalves e Daniel Rodrigo Strelow, que me orientaram ao longo da jornada de elaboração deste trabalho.

Não posso deixar de mencionar a todos os amigos que fiz durante minha jornada acadêmica. A presença constante e apoio em todas as situações tornaram esta jornada significativa e enriquecedora.

## RESUMO

Incubadoras sociais são entidades que fornecem suporte e recursos a empreendedores sociais, facilitando o desenvolvimento e lançamento de iniciativas que abordam questões sociais e ambientais. Essas organizações, estabelecidas por governos, entidades sem fins lucrativos, empresas ou universidades, têm como objetivo promover o empreendedorismo social para contribuir ao desenvolvimento sustentável. Proporcionando um ambiente seguro para experimentação, as incubadoras possibilitam que empreendedores sociais testem e aprimorem suas ideias antes de aplicá-las em larga escala. Os projetos sociais buscam impactar positivamente comunidades e grupos vulneráveis, desempenhando um papel crucial na construção de uma sociedade mais justa. Eles representam uma etapa significativa no desenvolvimento de empreendimentos sociais dentro das incubadoras, fornecendo uma base sólida para negócios sociais viáveis e impactantes. No contexto específico deste estudo, o principal objetivo é criar uma metodologia de incubação social para o GTEC Social Unidavi, visando não apenas beneficiar os incubados, mas também fortalecer o próprio GTEC social. A abordagem metodológica envolve pesquisa aplicada, bibliográfica, indutiva, qualitativa e exploratória. A coleta de dados será realizada por meio de pesquisa de campo, contribuindo para o aprimoramento das atividades das iniciativas de impacto social na região. Em suma, o trabalho procura desenvolver e aplicar uma metodologia que impulse o empreendedorismo social, alinhado aos princípios de desenvolvimento sustentável, promovendo impacto positivo na comunidade. A pesquisa explorou como metodologias inovadoras podem impulsionar o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos. Inicialmente, foram identificadas incubadoras sociais no Brasil e no mundo, com análises específicas de três delas. Posteriormente, buscou fortalecer iniciativas sociais no Alto Vale do Itajaí, utilizando insights das incubadoras examinadas para criar uma nova metodologia para o GTEC Social Unidavi. A fase final resultou em uma metodologia de incubação social dividida em quatro etapas: acolhida e diagnóstico, construção do planejamento, acompanhamento e avaliação final. Em síntese, a pesquisa destaca a importância da inovação social na incubação, evidenciando a necessidade de metodologias específicas para impulsionar o impacto positivo nos empreendimentos sociais. A contribuição teórica amplia o debate sobre a relevância das incubadoras universitárias, indicando que a melhoria constante dessas práticas pode favorecer o crescimento sustentável e impactante dos empreendimentos incubados.

**Palavras-Chave:** Incubadora Social, Metodologia de incubação, Gtec Social Unidavi, Inovação social.

## ABSTRACT

Social incubators are entities that provide support and resources to social entrepreneurs, facilitating the development and launch of initiatives that address social and environmental issues. These organizations, established by governments, non-profit entities, companies or universities, aim to promote social entrepreneurship to contribute to sustainable development. Providing a safe environment for experimentation, incubators enable social entrepreneurs to test and refine their ideas before implementing them on a large scale. Social projects seek to positively impact vulnerable communities and groups, playing a crucial role in building a fairer society. They represent a significant step in the development of social enterprises within incubators, providing a solid foundation for viable and impactful social businesses. In the specific context of this study, the main objective is to create a social incubation methodology for GTEC Social Unidavi, aiming not only to benefit those incubated, but also to strengthen GTEC social itself. The methodological approach involves applied, bibliographic, inductive, qualitative and exploratory research. Data collection will be carried out through field research, contributing to the improvement of the activities of social impact initiatives in the region. In short, the work seeks to develop and apply a methodology that boosts social entrepreneurship, aligned with the principles of sustainable development, promoting a positive impact on the community. The research explored how innovative methodologies can boost the sustainable development of businesses. Initially, social incubators were identified in Brazil and around the world, with specific analyzes of three of them. Subsequently, it sought to strengthen social initiatives in Alto Vale do Itajaí, using insights from the incubators examined to create a new methodology for GTEC Social Unidavi. The final phase resulted in a social incubation methodology divided into four stages: reception and diagnosis, construction of planning, monitoring and final evaluation. In summary, the research highlights the importance of social innovation in incubation, highlighting the need for specific methodologies to boost the positive impact on social enterprises. The theoretical contribution expands the debate on the relevance of university incubators, indicating that the constant improvement of these practices can favor the sustainable and impactful growth of incubated enterprises.

**Keywords:** Social Incubator, Incubation methodology, Gtec Social Unidavi, Social innovation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise de Processos Modelo Canvas	45
Figura 2 - Modelo de 5W2H	46
Figura 3 - Nível de complexidade e importância	47
Figura 4 - Identificação de Riscos e Problemas	47
Figura 5 - Metodologia de mapeamento de processos	51
Figura 6 - Metodologia Gtec Social Unidavi	61
Figura 7 - Canva de Impacto Social	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social	33
Quadro 2 - Algumas Incubadoras Sociais brasileiras e sua localização	37
Quadro 3 - Algumas Incubadoras Sociais internacionais e sua localização	39
Quadro 4 - Diagnóstico das atividades do GTEC Social	55
Quadro 5 - Entidades Atendidas pelo GTEC Social de 07/2021 até 07/2023	57
Quadro 6 - Projetos aprovados e seus respectivos períodos e entidades financeiras	59
Quadro 7 - Modelo de Plano de Ação	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNIDAVI	Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
GTEC	Núcleo de Desenvolvimento de Incubação
FAPESC	Instituto de pesquisa científica em Florianópolis, Santa Catarina
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
CINF	Centro de Inovação Norberto Frahm
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
OCDE	Organização para cooperação em desenvolvimento econômico
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FBB	Fundação Banco do Brasil
UNB	Universidade de Brasília
ITCPs	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
SROI	Retorno social do investimento
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ITCP-UFV	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa.
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria.
ITCP-UNICAMP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas.
UFV	Universidade Federal de Viçosa.
BPMN	Business Process Model and Notation.
5W2H	Who, What, When, Where, Why, How, How much (em português: Quem, O quê, Quando, Onde, Por quê, Como, Quanto).
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas.
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência.
FIA	Fundo da Infância e Adolescência.
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina.
SDE/SC	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Geral.....	15
1.2.2 Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA.....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO: INOVAÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>18</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E SUSTENTABILIDADE.....	18
2.2 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.....	20
2.2.1 Inovação Social.....	25
2.2.2 Incubadoras de Empresas.....	28
2.2.3 Incubadoras Sociais.....	28
2.2.4 Economia Social e Solidária.....	30
2.2.5 Empreendedorismo Social.....	31
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
<b>4. CONSTRUINDO UM FUTURO SUSTENTÁVEL: DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL PARA O GTEC SOCIAL DA UNIDAVI.</b>	<b>37</b>
4.1 CASES RELACIONADOS AOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS INCUBADORAS SOCIAIS.....	37
4.2 ENTENDER ALGUMAS METODOLOGIAS DE INCUBAÇÃO SOCIAL UTILIZADAS.....	39
4.2.1 Metodologia utilizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV).....	40
4.2.2 Metodologia utilizada pela Incubadora Social UFSM.....	43
4.2.2.1 Gestor do processo ou subprocessos:.....	48
4.2.2.2 Executor do processo:.....	49
4.2.2.3 Especialistas do processo:.....	49
4.2.2.4 Os usuários do processo:.....	49
4.2.2.5 Analista do processo:.....	50
4.2.2.6 Designer do Processo:.....	50
4.2.2.7 Etapa Final da Metodologia.....	50
4.2.3 Metodologia de incubação da ITCP-UNICAMP.....	52
4.3 METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DO GTEC SOCIAL UNIDAVI.....	54
4.3.1 Diagnóstico da situação atual do Gtec Social.....	54
4.3.2 Proposta de delineamento da metodologia de incubação Gtec Social.....	60
4.3.2.1 Diagnóstico Inicial dos Empreendimentos.....	62
4.3.2.2 Construção e planejamento.....	63
4.3.2.3 Acompanhamento das atividades.....	65

4.3.2.4 Graduação ou desincubação.....	65
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As incubadoras de projetos sociais são organizações que abrigam, fornecem suporte e recursos para ajudar empreendedores sociais a desenvolverem e lançarem seus projetos. Essas incubadoras podem ser criadas por governos, organizações sem fins lucrativos, empresas ou universidades e têm como objetivo resolver problemas sociais ou ambientais. Servem para incentivar a capacidade empreendedora e resolver problemas socioambientais através do apoio ao empreendedorismo social, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável das regiões onde estão inseridas.

O público alvo são os empreendedores sociais, que são pessoas ou grupos que buscam soluções inovadoras para problemas sociais ou ambientais. Esses empreendedores são incentivados a desenvolver suas ideias em um ambiente de colaboração e inovação, tendo acesso a serviços de treinamento, mentoria, networking, suporte financeiro e recursos físicos, como por exemplo equipamentos e espaço de escritório. Essas incubadoras podem ajudar empreendedores sociais a desenvolver suas habilidades empresariais, identificar oportunidades e fontes de financiamento, construir uma equipe forte e expandir sua rede de contatos. Desta forma, as incubadoras ajudam a maximizar o impacto social desses projetos, fornecendo as ferramentas necessárias para que esses empreendedores possam ter sucesso em suas iniciativas.

Esses tipos de iniciativas têm sido cada vez mais reconhecidas como uma forma eficaz de impulsionar o empreendedorismo social e a inovação social. Elas desempenham um papel fundamental na criação de soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, ajudando a construir uma economia mais inclusiva e sustentável.

Os projetos sociais podem desempenhar um papel importante dentro das incubadoras sociais, uma vez que muitos empreendimentos sociais surgem a partir de ideias ou iniciativas desenvolvidas em projetos sociais. Dentro de uma incubadora social, um projeto pode ser transformado em um empreendimento social, com o objetivo de gerar renda e impacto social positivo. Os empreendedores podem usar as habilidades, conhecimentos e recursos adquiridos em projetos sociais anteriores para desenvolver negócios sociais inovadores e escaláveis.

Além disso, as incubadoras sociais podem oferecer recursos e ferramentas para ajudar os empreendedores sociais a avaliar a viabilidade de seus projetos sociais e a medir o impacto social gerado. Isso pode incluir o desenvolvimento de planos de negócios, a identificação de fontes de financiamento e a realização de avaliações de impacto social, ou seja, os projetos sociais também podem ser uma forma de testar ideias e abordagens inovadoras antes de serem

implementadas em larga escala. A incubadora social pode fornecer um ambiente seguro para experimentação e aprendizado, permitindo que os empreendedores sociais testem e refinem suas ideias antes de escalá-las para o mercado.

Os projetos sociais são iniciativas voltadas para o bem-estar da sociedade em geral, buscando promover mudanças positivas, e podem ser implementados em diferentes escalas, desde ações pontuais em uma comunidade até programas abrangentes em nível nacional ou internacional. Eles geralmente são desenvolvidos com base em diagnósticos das necessidades e desafios locais, buscando soluções adaptadas às realidades específicas de cada contexto.

Em resumo, projetos sociais são iniciativas que visam transformar positivamente a realidade social, econômica e cultural de comunidades e grupos vulneráveis, promovendo o desenvolvimento humano e a justiça social. Eles são fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, e podem ser uma etapa importante no processo de desenvolvimento de empreendimentos sociais dentro das incubadoras sociais, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de negócios sociais viáveis e impactantes.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É importante destacar que a incubação social no Alto Vale do Itajaí ainda é incipiente e apresenta diversos desafios, como a falta de recursos financeiros e de conhecimento especializado em gestão de negócios sociais. Esses desafios dificultam o desenvolvimento e a consolidação de empreendimentos sociais na região e, conseqüentemente, impedem o alcance de impactos sociais mais significativos.

Cabe ressaltar que desde julho de 2021 a Unidavi, através do seu núcleo de incubação de empresas - GTEC, deu início ao GTEC Social, que é um braço de GTEC que se propõe a incubar projetos de impacto social. Levando em consideração o todo até aqui exposto, busca-se descobrir: qual seria uma metodologia de incubação social para o GTEC Social Unidavi que possa agregar valor aos incubados?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

- Elaborar uma metodologia de incubação social para o GTEC Social Unidavi que agregue valor aos incubados e ao GTEC social;

### 1.2.2 Específicos

- Pesquisar cases de sucesso relacionados aos modelos de negócios das incubadoras sociais no Brasil;
- Entender e estruturar quais as metodologias de incubação social mais utilizadas;
- Fortalecer as atividades desenvolvidas pelas iniciativas de impacto social da região do Alto Vale do Itajaí, através do delineamento da metodologia de incubação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O GTEC Social Unidavi surge em 2021, a partir de um projeto de pesquisa aprovado junto à FAPESC no edital de chamada pública nº 24/2020. Iniciou suas atividades em julho de 2021, atuando inicialmente com demandas relacionadas à gestão dos resíduos sólidos no município de Rio do Sul. Atualmente a incubadora vem atuando de forma pontual, mentorando entidades do terceiro setor em suas demandas cotidianas. Além disso, tem forte atuação na escrita de projetos para captação de recursos e desenvolvimento de pesquisas científicas. Porém, em conversa com os pesquisadores que compõem o GTEC Social, ficou evidente a necessidade de qualificar o processo de incubação social. Para tanto, a elaboração de uma metodologia de incubação social seria relevante de modo prático, pois o desenvolvimento dessa pesquisa pode agregar valor não só para a incubadora social, mas também, aos empreendimentos incubados.

Com relação ainda à relevância prática da pesquisa, ela se concentra na importância da inovação social para a solução dos problemas sociais e ambientais. A incubação social é uma forma de apoio a empreendedores sociais e seus projetos, oferecendo suporte técnico,



financeiro e de gestão, além de possibilitar o acesso a redes de contatos e mercados. No entanto, faz-se necessário investigar como metodologias inovadoras podem contribuir para o sucesso de suas ações e para o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos incubados. Para fornecer ao incubado acesso a recursos como: mentores, especialistas em áreas relevantes, treinamentos, editais, capacitações e fontes de financiamento, com ajuda em questões legais, de administração, marketing, comunicação e outras tarefas importantes para a operação de um projeto social. Assim, a pesquisa justifica-se pela sua potencial contribuição para o aprimoramento das práticas de incubação social, resultando em um impacto positivo na geração de emprego e renda, na inovação social e no desenvolvimento local e regional.

A relevância teórica da pesquisa se fundamenta no fato de que as discussões aqui levantadas podem contribuir para enriquecer o debate acerca da relevância das incubadoras universitárias, com destaque para as que atuam na área social. Discutir e ampliar o debate acadêmico do arcabouço teórico da inovação, da inovação social e do empreendedorismo social, possui relevância, já que são temas que buscam a construção de um futuro sustentável.

#### 1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA

A região do Alto Vale do Itajaí apresenta uma grande demanda por iniciativas de impacto social que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade local. O GTEC Social tem como propósito apoiar projetos e iniciativas de cunho social e/ou ambiental que contribuam diretamente para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), na região do Alto Vale do Itajaí.

A entidade surgiu a partir do GTEC Unidavi (Núcleo de Incubação de Empresas), cuja finalidade é promover o desenvolvimento de negócios e organizações baseadas em produtos e serviços inovadores, propiciando o melhoramento do emprego, da renda e da qualidade de vida na região do Alto Vale do Itajaí. Em 07/10/2020, em reunião do Conselho de Administração da Fundação Unidavi, aprovou-se o parecer do processo 08/2020, proposta que previa ampliar a abrangência da incubadora, criando duas novas linhas de atuação, uma digital, atendendo projetos de não residentes; outra social, com a possibilidade de incubação de projetos sociais para atuar na captação e desenvolvimento de negócios alinhados a economia criativa. Dessa forma surgiu o GTEC Social que, apoiado com recursos financeiros da FAPESC, através do edital de nº 24/2020, pôde dar início às suas atividades em julho de 2021.

Desde o primeiro semestre de 2022 o GTEC Social tem sua sede localizada no CINF (Centro de Inovação Norberto Frahm) de Rio do Sul - SC. Atualmente, presta formação e assessoria nas atividades das entidades incubadas, entidades do terceiro setor e demais empreendimentos econômicos solidários. Além disso, desenvolve pesquisa científica nas áreas de inovação social e temas relacionados, articula os diversos atores regionais envolvidos nas ações de inovação social, bem como, promove eventos relacionados às temáticas de interesse dos empreendimentos incubados. As iniciativas apoiadas atualmente são: o grupo de imigrantes BRHaiti; o coletivo AMO - Mercado Criativo; catadores informais do município de Rio do Sul; Associação Recicla Rio do Sul, Abrigo da Terra/CEMEAR; DOA (app de doações); EQUOVALI; Coral Louvart; Teatro Embaixo da Ponte; entidades do terceiro setor, através de assessoria para escrita de projetos para captação de recursos. Dessa forma, sua atuação pode ser descrita com base em 3 eixos principais: 1) fomento e desenvolvimento de projetos socioambientais junto a comunidade regional; 2) atuação em projetos técnico - científicos; 3) assessoria e articulação regional de entidades do terceiro setor. Quanto ao eixo 1, são desenvolvidos os seguintes projetos: 1) “contribuições da economia solidária e das tecnologias sociais para agregação de valor às atividades dos catadores de materiais recicláveis do município de Rio do Sul - SC”, com apoio da FAPESC (em andamento); 2) “empreendedorismo em saúde: uma abordagem transformadora nas unidades básicas de saúde - UBS”, com apoio da FAPESC (em andamento); 3) “rede solidária de comercialização dos produtos dos grupos de economia solidária da região do Alto Vale do Itajaí - SC”, com apoio da Secretaria do Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina (em fase de liberação de recursos); 4) “Uso de sacolas específicas para materiais recicláveis no município de Agronômica - SC”, em parceria com a Prefeitura Municipal de Agronômica e a Associação Recicla Rio do Sul (em andamento); 5) “Horta comunitária Bela Aliança: promovendo a sustentabilidade e o bem-estar em Rio do Sul”, em parceria com a Associação Pimentão, Prefeitura Municipal de Rio do Sul, Escola de Educação Básica Willy Hering e Ministério Público (em fase de liberação de recursos); 6) “arboriza Rio do Sul – produção de espécies arbóreas”, com apoio do Fundo da Infância e Adolescência (em andamento); 7) apoio a Associação de Catadores Recicla Rio do Sul, com aquisição de uniformes e itens para o refeitório, com financiamento do Fundo Social da Sicredi (finalizado). Quanto ao eixo 2, destacam-se: 1) “mapeamento da economia solidária em Santa Catarina”, com apoio da Secretaria do Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina (em fase de liberação de recursos); 2) pesquisa sobre o AMO Mercado Criativo - economia criativa e desenvolvimento sustentável: estudo de caso do coletivo AMO Mercado Criativo de Rio do

Sul - pesquisa desenvolvida com o apoio da Unidavi (finalizado); 3) pesquisa sobre a Associação Recicla Rio do Sul - agregação de valor às atividades econômicas da associação de catadores (as) de materiais recicláveis “Recicla Rio do Sul” - com apoio da Unidavi (finalizado). Com relação ao eixo 3 são realizadas assessoria a entidades do terceiro setor e mentoria a projetos de impacto social.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO: INOVAÇÃO SOCIAL**

O arcabouço teórico que dá sustentação aos temas desta pesquisa surge do campo das pesquisas em Desenvolvimento Regional e de como a Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), aplicadas à realidade social, podem fazer mudanças significativas na comunidade. Desta forma, o enfoque será nos temas de: Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade, Ciências, Tecnologia e Inovação, Inovação social, Incubadoras de Empresas, Incubadoras Sociais, Economia Social e Solidária e Empreendedorismo Social. Nesse tópico, o objetivo é trazer o estado da arte destes temas, iniciando pelas conceituações em nível macro de CT&I até chegar em empreendedorismo social e no objeto central desta pesquisa: a atuação das incubadoras que fomentam as atividades sociais na realidade socioeconômica.

### **2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E SUSTENTABILIDADE**

As incubadoras procuram auxiliar e estimular a cultura empreendedora. Nessa percepção, acabam se tornando indutoras do desenvolvimento regional (GESSI, et al, 2021). Segundo Casado, Siluk e Zampieri (2013), a pesquisa dentro do empreendedorismo, deve estar apoiada nos princípios de uma universidade empreendedora. Nesse sentido, Terra (2006) apud Casado, Siluk e Zampieri (2013) propõem uma pesquisa embasada no contexto legal brasileiro de CT&I e no campo da hélice tríplice (universidade, empresa e governo), devendo ser considerado no âmbito das universidades,

- que as incubadoras de empresas e de cooperativas e outras organizações internas da universidade empreendedora beneficiem a modernização e a inovação tecnológica empresarial.
- que, na implantação das políticas institucionais de desenvolvimento de conhecimento, os padrões priorizem o aumento da participação das empresas como atores pró-ativos do desenvolvimento regional.

- que os parâmetros de desenvolvimento e os planos de ações dos campos de pesquisa tenham claros seus escopos econômicos e sociais.

O empreendedor, vive sempre buscando construir ou renovar empreendimentos que vão gerar impacto positivo na sociedade, e é dentro desse processo que pode-se definir as empresas que são criadas com o objetivo de gerar impacto social e/ou econômico, através de um intenso processo inovador, independente da sua grandeza e performance no mercado (RODRIGUEZ, 2015) apud (GESSI, et al, 2021).

O obstáculo, na atualidade das Universidades empreendedoras, envolve mudanças organizacionais que se rodeiam em um sistema dinâmico, representado pela incorporação da função em larga escala do desenvolvimento sustentável juntamente com o ponto de vista clássico do ensino e pesquisa, por meio da constituição de um programa de redes no formato de tríplice hélice. Nessas condições, a normatização institucional dos processos do empreendedorismo dentro da universidade abrange um importante meio na realização de políticas de consolidação e capacidade das estruturas internas, buscando a consolidação de uma rede de difusão e transferência de conhecimento produzido na universidade, facilitando com que as organizações alcancem resultados sustentáveis causando impacto ao meio ambiente (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2013).

De acordo com Gessi, et al (2021), as incubadoras de base tecnológica podem colaborar com o desenvolvimento regional ao contribuir e incentivar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de bens e serviços de valor individualizado por meio do processo de inovação tecnológica. Além disso, as incubadoras são encarregadas pelo aprendizado empírico, visto que o empreendedorismo e a inovação precisam ser compreendidos fazendo ou colocando o conhecimento em prática. Ou seja, as incubadoras têm como principal serviço o conhecimento e assim, eles colocam no mercado produtos inovadores de alto valor agregado, o que ocasiona uma grande contribuição para o desenvolvimento local e regional.

As incubadoras de empresas são um meio de assistência e promoção de empresários potenciais em empresas crescentes que trazem resultado, elas auxiliam no processo de construção dos aspectos gerencial, operacional e pessoal dos empreendedores (GESSI, et al, 2021). Visto isso, segundo Casado, Siluk e Zampieri (2013), é preciso olhar para as ações da instituição, englobando assuntos como o desenvolvimento sustentável regional e o empreendedorismo.

A Universidade deverá trabalhar, portanto, de forma integrada, dentro destas perspectivas de desenvolvimento, tendo como ação prioritária o atendimento das demandas internas e externas na sua área de atuação, através da interdisciplinaridade

em projetos inovadores e adequados à realidade regional (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2013 p. 641).

Propõe-se, para isso, a realização de um planejamento para a elaboração de uma universidade empreendedora, que tenha o desenvolvimento sustentável como prioridade (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2013). Além disso, Casado, Siluk e Zampieri (2013) p. 633, afirmam que “Às universidades, como criadoras e disseminadoras de conhecimento, constituem-se em potenciais agentes de práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social”.

As incubadoras também podem estabelecer uma cultura empreendedora entre pessoas e disponibilizar recursos necessários para o nascimento e o desenvolvimento de projetos, contribuindo para que se fixem no país como uma importante fonte de apoio aos empreendedores e às empresas que buscam seu auxílio (GESSI, et al, 2021).

## 2.2 CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Segundo Schwartzman (1984), não existe um único conceito sobre o que seja “ciência” mas apenas algumas noções que variam ao longo do tempo. O conceito de “ciência” não é algo simples, que possa ser estabelecido com simplicidade a partir de uma boa enciclopédia. Trata-se de um fato social e humano profundo e bastante diverso, mas importante o suficiente para buscar compreendê-lo e desta forma poder trabalhar sobre ele. Originando assim a “ciência da ciência” que busca compreender este fenômeno como um acontecimento social.

Segundo o MCT (2001),

A sobrevivência da humanidade está intrinsecamente ligada ao avanço do conhecimento. Sem conhecimento e sem Ciência, Tecnologia e Inovação, não é possível sustentar os bilhões de seres humanos que consomem os limitados recursos do globo terrestre, ou administrar e prover de serviços essenciais uma sociedade urbana, na qual milhões de pessoas convivem em espaços cada vez mais limitados. Sem a CT&I, tampouco é possível preservar para as gerações futuras a herança natural que recebemos de nossos ancestrais, muito menos superar os graves desequilíbrios e iniquidades sociais que jogam bilhões de seres humanos na mais humilhante fome e miséria.

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Ciência, tecnologia e inovação (CT&I) constituem um trinômio que colabora ativamente para a competitividade de um país. Os três, são concepções distintas apesar de serem constantemente complementares. Cabe a cada

companhia identificar sua insuficiência e buscar a melhor maneira de empregar um ponto ou outro, ou até mesmo, todos eles.

De acordo com o Livro Verde do MCT (2001), Ciência, tecnologia e inovação (CT&I) não se trata de converter a força humana por ferramentas mecânicas, mas sim substituir o cérebro humano por sistemas eletrônicos. Não é o trabalho braçal que o homem quer poupar ou ampliar, mas sim o que mais o caracteriza dentro das espécies, sendo isso a capacidade de atingir, processar e propagar informações, que pouco a pouco são passadas para as máquinas. No momento, podemos apenas imaginar até onde irão esses avanços nas próximas décadas e como eles vão mudar as relações humanas e sociais com as máquinas.

O desenvolvimento contemporâneo implica simultaneidade de problemas no tempo e no espaço. Neste sistema complexo cabe identificar as "variáveis de controle". Educação, Ciência e Tecnologia passaram a ser "variáveis de controle" para a orientação estratégica da dinâmica social futura (OLIVEIRA s/d apud MCT, 2001, p. 45).

A Ciência, Tecnologia e Inovação podem colaborar significativamente para o desenvolvimento econômico e social, sendo essa expressão entendida como a evolução sustentável da renda per capita e do emprego, ligado ainda a melhor distribuição da renda tanto pessoal quanto regional e à preservação do meio ambiente. A inovação é o principal fator do aumento da produtividade e da criação de novas oportunidades de investimentos. A inovação pode ser: a inserção e a exploração de novos produtos, processos, insumos, mercados ou formas de organização. Uma característica central da inovação tecnológica nas economias industrializadas é a crescente inclusão de conhecimentos científicos cada vez mais complexos em maneiras mais simples de criação de riqueza. Ainda que o principal apoio à inovação se centralize na inovação tecnológica (de produto e/ou processo), não se deve minimizar a relevância da inovação organizacional para a ampliação da produtividade e para a formação de um espaço adequado ao processo de inovação (MCT, 2001).

As transformações na política de CT&I abrange mudanças em vários sentidos, sendo esses: universidades, institutos de pesquisa e instituições que atuam no campo do mercado de pesquisa; empresas vinculadas a órgãos públicos; novas exigências de treinamento e aprendizagem gerencial; ferramentas voltadas ao estudo coletivo como redes, arranjos produtivos, parcerias e plataformas. No novo contexto, alguns aspectos ganharam destaque, formando uma série de temas e áreas críticas da política de ciência, tecnologia e inovação, que podem ser sintetizadas em quatro dimensões: (i) diversificação e ampliação dos mecanismos de financiamento; (ii) Identificar prioridades e oportunidades; (iii) Promover vínculos entre

diferentes atores, refletidos em arranjos institucionais coletivos; (iv) Melhorar os serviços de apoio à inovação (MCT, 2001).

Se a Empresa é, por excelência, agente introdutor de inovações, a Universidade é a grande fonte geradora de novos conhecimentos. O Estado tem a responsabilidade de melhorar o processo seletivo e o de criar instituições facilitadoras da geração e difusão de novas tecnologias. Hoje se transita a um novo sistema produtivo e um grande desafio para o Estado é prover mudanças institucionais acordes com esta transição e que, ao mesmo tempo, atendam requisitos de toda a sociedade nacional (FERRAZ, s/a) apud (MCT, 2001, p.233).

Uma destas formas de aplicação à vida cotidiana é a inovação. Para Schumpeter (1982) o desenvolvimento econômico é influenciado pelas novas tecnologias, produtos e indústrias. O autor define a inovação em cinco formas: novos produtos, novas técnicas de produção, novas fontes de matéria-prima, exploração de novos mercados e novas formas de gestão nas organizações. Schumpeter (1982) define o desenvolvimento como um processo de mudança econômica, que se desenvolve por iniciativa própria dos indivíduos, criando pré-requisitos para o desenvolvimento seguinte. Desta forma, o homem de negócios - o empresário - deve acompanhar a mudança e evolução no comportamento dos consumidores. Entretanto, não são os consumidores que criam novas necessidades e o produtor se molda a partir delas. Quem inicia o processo de inovação é o produtor, e os consumidores são induzidos a desejar novas coisas que anteriormente não possuíam o hábito de utilizar.

Segundo a OCDE (2005, p. 55),

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Essa definição abrangente de inovação pode se caracterizar de várias maneiras, podendo ser um tipo só ou mais de um tipo de inovação. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) trata a inovação de quatro maneiras: inovação de produtos (bem ou serviço), inovação de processo, inovação de marketing e de organização.

De uma forma geral, autores que falam sobre inovação valorizam e amplificam as dimensões econômicas, produtivas e/ou tecnológicas (BIGNETTI, 2015). Como argumenta Santo (2021), por muito tempo, sobretudo nas ciências sociais aplicadas, a inovação vem sendo colocada como um artifício exclusivo do empreendedor, relacionado a uma função organizacional, sendo considerada essencial para o crescimento das empresas e um verdadeiro instrumento da competitividade, que pode gerar resultados. No entanto, como aborda

Moulaert (2007) apud PACHECO (2018), o termo “inovação” precede tanto a “inovação tecnológica” quanto a “inovação social”, e foi cunhado pela primeira vez no início do século XVIII, em termos religiosos do mundo ocidental, tendo seu uso um conceito ideológico que aspirava mudanças sociopolíticas. Ainda assim, até o final do século XIX, tanto a inovação como a inovação social não tinham sido vastamente discutidas e conseqüentemente teorizadas.

Os estudos que focalizam a inovação (per si) vão desenvolver-se mais nas ciências econômicas, sendo especialmente influenciados pelas ideias de Joseph Schumpeter. Na sua obra clássica Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter enfatiza seu estudo nas causas internas do processo de desenvolvimento e não nos seus condicionantes históricos e estruturais. Inovação e empreendedorismo são expostos como eventos centrais para o desenvolvimento. A inovação é entendida como a colocação em prática de novas colaborações que geram uma perturbação do equilíbrio e/ou uma cessação na ordem vigente, promovendo assim mudanças, sejam elas materiais ou de valores (SCHUMPETER, 1961).

A inovação tem sido aplicada por um número cada vez maior de empresas como um método para obter vantagem competitiva. Para fomentar o desenvolvimento da inovação, vários governos têm incentivado o desenvolvimento de incubadoras de empresas. Dentre os tipos de incubadoras de empresas, mostram-se no contexto da inovação as de base tecnológica, que são aquelas que atendem empresas com grande potencial de inovação (RAUPP; BEUREN, 2007).

A inovação tem sido um dos principais elementos que diferencia as organizações que procuram ampliar sua competitividade. Geralmente, quanto mais inovadora a associação for, mais competitiva no mercado ela será, tendo assim uma posição melhor no mercado em que atua. Ter uma boa estrutura de inovação, faz com que as empresas/entidades consigam transformar ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma ágil e eficaz, o que permite um maior resultado e conseqüentemente lucro (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 14),

Um ponto relevante a destacar é que nem sempre inovação está atrelada à tecnologia. Reflexo disso é a mudança do nome da premiação que a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) confere às empresas inovadoras, de todas as regiões, todos os anos. Até 2004, era chamada “Prêmio Finep de Inovação Tecnológica”. A partir de 2005, passou a ser “Prêmio Finep de Inovação”, o que permitiu incorporar categorias como Inovação Social.



Buscando a Inovação, uma organização pode fazer vários tipos de mudanças em seus processos de trabalho, sendo essas transformações nos fatores de produção, buscando aumentar sua produtividade, ou no seu desempenho comercial. O Manual de Oslo apresenta exemplos de inovações que concluem uma abrangente mescla de mudanças nos compromissos das organizações, sendo essas inovações em produtos, processos, organizacionais e inovações em marketing (OCDE, 2005).

Joseph Schumpeter teve grande influência dentro das teorias da inovação. Um dos seus principais argumentos é que o desenvolvimento econômico é guiado por intermédio de um recurso criativo da inovação onde as novas tecnologias substituem as antigas, esta metodologia foi designada por ele como “destruição criadora”. De acordo com Schumpeter, as inovações mais “radicais” constituem colapsos mais intensos, já as inovações mais “incrementais” dão sequência a novas mudanças (SCHUMPETER, 1934) apud (OCDE, 2005). A teoria "destruição criativa", de Schumpeter, narra como a inovação pode resultar na limitação da vida útil de produtos, tecnologias e empresas existentes. Segundo essa teoria, a inovação pode criar novos mercados e oportunidades, mas também pode destruir indústrias e empregos tradicionais (DE MORAES, 2021).

A visão schumpeteriana tende a enfatizar a inovação como experimentação de mercado e busca uma mudança ampla e generalizada que reorganize fundamentalmente indústrias e mercados. A economia neoclássica ou da corrente dominante viu inovações na criação de ativos e experimentação de mercado. Nesta visão, a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou parte de uma série de decisões de investimento para construir capacidades de desenvolvimento de produtos ou melhorar a eficiência. Desenvolvimentos recentes têm focado na ideia de “sunk costs” (custos irre recuperáveis), o investimento de recursos irre recuperáveis para entrar em novos mercados ou para criar uma vantagem competitiva realocando a produção ou seus resultados na cadeia de valor (Sutton, 1992, 1998) apud (OCDE, 2005).

No mundo todo, e também no Brasil, o debate sobre crescimento econômico está fortemente relacionado à busca sistemática da inovação. As economias que aspiram a se manter competitivas e os países que procuram uma inserção internacional ampla e soberana buscam tornar suas economias cada vez mais inovadoras. No momento em que o mundo é sacudido por uma profunda crise financeira, ganha destaque a inovação para combater e superar a perda de dinamismo dos mercados. [...] (JORGE, Miguel, 2010) apud (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p.16 ).

A apropriação é muito importante quando se fala de inovação, visto que os custos de desenvolvimento em pesquisas de novas tecnologias é bem maior comparado ao custo de

tornar essa pesquisa disponível para vários usuários. Uma vez que a forma que foi feita determinada inovação é compartilhada com o público, ela não pode mais ter o acesso impedido aos usuários, quando isso acontece, a organização não consegue mais captar todos os privilégios gerados por aquela inovação, o que prejudica o incentivo de investimentos nessas práticas. Visto isso, a capacidade de proteger as inovações terá uma grande importância quando se trata de influenciar atividades inovadoras (OCDE, 2005).

### **2.2.1 Inovação Social**

Recentemente, quando se aborda o termo inovação social, alguns conceitos e práticas se destacam, como aqueles relacionados à tecnologia social. Na década de 1990 pouco se falava no Brasil sobre tecnologias sociais. Mas a partir dos anos 2000, através da sociedade civil, em conjunto com atores ligados ao Estado e ao meio acadêmico, a proposta começou a ganhar destaque. “Relevantes instituições públicas como a FBB – Fundação Banco do Brasil -, estão empenhadas na reaplicação de tecnologia social e, buscando dar amplitude à proposta, articulam de forma propositiva atores sociais de diferentes naturezas” (COSTA, 2013, p. 12).

A inovação social implica, assim, ideias, ações e conhecimentos novos ou significativamente melhorados e duradouros, orientados para a superação das necessidades sociais nos mais diversos domínios, através da cooperação e participação de todos os atores (BIGNETTI, 2011) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

Nas universidades, grupos de pesquisa e centros de estudo também vêm debatendo o tema com muita seriedade. O Gapi, da Unicamp, possui inúmeros acadêmicos que realizaram pesquisas sobre as políticas de CT&I e estudos de caso de implantação e desenvolvimento de tecnologias sociais. A UNB – Universidade de Brasília, edita através do Observatório do Movimento pela Tecnologia Social da América Latina, uma revista acadêmica sobre a temática (COSTA, 2013). A lista de universidades brasileiras que debatem o tema é ainda maior, principalmente, quando tratamos da atuação das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPS), que desempenham papel de importância neste contexto.

Ao desenvolver e acompanhar empreendimentos econômicos solidários, as ITCPS constroem as pontes entre tecnologia social e a proposta da economia solidária. No entanto, resta ainda muito espaço a ser ocupado dentro da academia. A tecnologia social ainda é tema raro ou inexistente nas escolas politécnicas e nos institutos de engenharia, órgãos capazes de colaborar com o processo de desenvolvimento de tecnologias para inclusão (COSTA, 2013, p. 12).

Inovação social é uma forma de criar novas e mais adequadas respostas aos obstáculos enfrentados pelo mundo hoje. É uma área em que não há limites, que pode ser aperfeiçoado em todos os setores, sendo ele, público, sem fins lucrativos ou privado, e no qual as ações mais pertinentes ocorrem quando existe cooperação entre os diferentes setores, as partes interessadas e os beneficiários. Uma inovação social é uma ideia nova ou melhorada que simultaneamente satisfaz as necessidades sociais e cria novas relações sociais. É um fenômeno que potencializa a mobilidade social (MURRAY et al., 2010) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

Além disso, a inovação social é um processo de aprendizagem coletiva baseado no potencial de indivíduos e grupos que permite a mudança social, a formação de novas relações sociais e até mesmo novas estruturas sociais (BIGNETTI, 2011) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

Existem também diversas ferramentas para medir e/ou avaliar a inovação social. Análise de custo-benefício, métodos de preferência declarada, matrizes de contabilidade social, avaliação de impacto social, retorno social do investimento (SROI), métrica de satisfação com a vida, pesquisa de experiência do usuário, são algumas delas (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

Segundo Alcides Monteiro (2019), o conceito de “inovação social” traz uma dualidade de ideias sendo essas, uma solução para problemas sociais, ou fundamentalmente contemplado no ambiente da governança democrática e da disposição de transformação social. A “interpretação do conceito de inovação social, como composto por dois eixos fundamentais: um eixo instrumental (inovações setoriais + governança e externalidades) e um eixo político (learning communities + missão social e visão transformadora)” (MONTEIRO, 2019, p.34).

Em um mundo cada vez mais conectado digitalmente e tecnologicamente avançado, é improvável que esse contexto não influencie a inovação social. O fato é que isto é positivo. Os avanços na tecnologia da informação criam oportunidades para melhorar nossa capacidade de responder às necessidades sociais, como por exemplo o ensino à distância (BEPA, 2011) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014). Outras formas, não necessariamente informatizadas, também contribuem para a mobilização de pessoas, empresas e governos para a criação de soluções inovadoras para desafios sociais e tecnologias sociais (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

Tecnologias sociais são “um conjunto de técnicas e procedimentos associados a formas de organização coletiva que representam soluções para a inclusão social e melhoria da

qualidade de vida” (DOWBOR et al., 2004) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014). São produtos, tecnologias e/ou métodos replicáveis desenvolvidos por meio da interação com a comunidade e que representam uma mudança social efetiva (rede de tecnologia social). As atividades de tecnologia social têm excelentes características como "participação da comunidade na busca de soluções para o desenvolvimento local", "decisão conjunta sobre desenvolvimento local e oportunidades de crescimento", "criação de trabalho e empregos que proporcionem renda e sobrevivência digna aos cidadãos" e "local" e o "respeito aos recursos locais, como recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e o uso racional desses recursos de forma renovável sem desperdício e/ou destruição que coloque em risco as gerações futuras (FARFUS et al., 2007) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

No meio empresarial, é notável a contínua demanda por inovação. As pequenas, médias e grandes empresas vivem em um ambiente altamente competitivo e são responsáveis pelas atividades produtivas e pelo fortalecimento da economia do país. O consumidor, está cada vez mais exigente, e as empresas estão sendo “obrigadas” a buscar inovações, renovando suas estruturas que muitas vezes eram rígidas e tradicionais para se manterem competitivas no mercado. Nesse cenário, aparecem as incubadoras, pois, para sobreviver, os gestores buscam por serviços de orientação e apoio na gestão, suporte técnico e formações complementares (GESSI, et al, 2021).

“A inovação e a mudança são características importantes nas estratégias empresariais, auxiliam no surgimento de novas ideias e também na geração de vantagem competitiva das empresas” (GESSI, et al, 2021, p.09).

O campo da inovação empreendedora está mais maduro e pode ter mais ferramentas que podem ajudar os inovadores sociais (LETTICE e PAREKH, 2010) apud (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014). Algumas das ferramentas apresentadas nesta seção ainda são criações recentes voltadas para a inovação social, mas muitas parecem ser tecnologias, técnicas e métodos bem conhecidos e amplamente utilizados em diferentes campos da ciência. Os centros de inovação social estão se multiplicando em todo o mundo, catalisando o desenvolvimento da inovação social usando recursos e métodos acessíveis para criar espaços que permitam o compartilhamento entre diferentes partes, para isso (JULIANI, D; JULIANI, J; SOUZA, HARGER, 2014).

### **2.2.2 Incubadoras de Empresas**

As incubadoras de empresas são definidas como um espaço físico criado com infraestrutura técnica e funcional feito especialmente para acolher micro e pequenas empresas em iniciação, assim como aquelas que procuram a modernização de suas atividades, buscando transformar ideias em produtos, processos e/ou serviços (RAUPP; BEUREN, 2007).

Os empreendedores enfrentam dificuldades para fazer suas empresas crescerem em um ambiente competitivo e globalizado, necessitando muitas vezes de programas de incentivo e apoio. As incubadoras prestam apoio a esses empreendimentos e a ideias inovadoras, buscando fazer com que esses negócios sejam viáveis, gerando assim, emprego e renda e estimulando o empreendedorismo (GESSI, et al, 2021).

Segundo García Morales et al. (2019), as incubadoras de empresas fornecem um bom ambiente para o desenvolvimento inicial e melhoria das empresas, permitindo que as empresas cresçam de forma mais eficiente e eficaz e ganhem uma posição no mercado (MORALES et al., 2019). Já Souza et al. (2017), apresenta que as incubadoras de empresas são ferramentas importantes para o desenvolvimento regional, pois desenvolvem novos negócios e criam empregos em setores econômicos estratégicos.

Gessi, et al (2021) p.06, trás que, “As incubadoras são um incentivo ao empreendedorismo e a inovação e com sua infinidade de recursos aumentam a taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte e apoiam o desenvolvimento local e regional”.

### **2.2.3 Incubadoras Sociais**

O conceito de incubadora social segundo Gaviraghi et al (2014), é visto como espaço de aprendizado, análise e reflexão sobre a economia solidária e seu papel na sociedade moderna. O principal objetivo das incubadoras sociais universitárias é assessorar grupos econômicos solidários por meio da metodologia de incubação, que consiste em uma formação diferenciada seguindo os princípios da educação popular. Esta forma organizacional, que pode gerar conhecimento através da educação popular, pode ser determinada pelas incubadoras sociais em processos de formação baseados nos conhecimentos já adquiridos pela comunidade na qual está integrado o empreendimento de economia solidária.

O trabalho que é desenvolvido nessas incubadoras sociais, é marcado principalmente por princípios de solidariedade, autonomia e cooperação que assim, buscam uma sociedade

mais justa e igualitária. As incubadoras Sociais Universitárias, têm a oportunidade de estimular os trabalhadores que vivem, principalmente, em situações de desemprego e pobreza, através da metodologia de incubação de grupos de economia solidária (GAVIRAGHI, et al, 2014).

Esses projetos, precisam de apoio principalmente público para o seu desenvolvimento, no ensino superior público e comunitário, já estão sendo tomadas algumas iniciativas, onde algumas universidades já estão implantando e implementando as Incubadoras Sociais, que estimulam grupos de economia solidária já existentes e promovem a criação de novos grupos para a Incubação (GAVIRAGHI, et al, 2014).

Para Cattani (2003, p. 37) apud Gaviraghi et al (2014, p. 03),

o envolvimento das universidades com a construção da Economia Solidária é particularmente importante pela capacidade de pesquisa e de elaboração teórica que possuem. Estudantes, professores e técnicos se engajam na formação e incubação de cooperativas populares, recém-formados criam suas próprias cooperativas, experiências autogestionárias (como cooperativas de crédito) no próprio campus, são espaços de aprendizado, mas também de observação e reflexão sobre esse modo de produção revivido e seu papel na sociedade contemporânea.

As Incubadoras sociais poderão contribuir no que Frantz (2010, p.151) apud Gaviraghi et al (2014, p. 04) apresenta como o “desafio da instituição de um processo de educação popular com a perspectiva da construção de espaços cooperativos, voltados à reorientação das relações sociais e à possibilidade da construção de caminhos alternativos nos espaços da cultura, da política, da economia”. Segundo Gaviraghi et al (2014), os grupos que formam as Incubadoras Sociais precisam compreender que a educação de cooperação se dá através das origens da educação popular e não da educação tradicional e conservadora das escolas.

As incubadoras sociais são uma nova classe de organizações que fornecem suporte empresarial para empreendedores sociais em fase inicial. Elas são fundamentais para o desenvolvimento de soluções inovadoras e para a construção de um setor de empreendedorismo social sustentável (HARTIGAN; ELKINGTON, 2008). As incubadoras sociais são organizações que ajudam empreendedores sociais a desenvolverem soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais. Elas fornecem suporte, recursos e orientação para ajudar os empreendedores a terem sucesso em seus empreendimentos e a maximizar o impacto social de suas iniciativas (SARATOVSKY; FELDMANN, 2013).

Outra designação considerável de inovação social é dada por Murray et al. (2010), a inovação social envolve a criação, desenvolvimento e implementação de novas ideias e

práticas que respondem às necessidades sociais e criam novas relações sociais ou formas de colaboração.

#### **2.2.4 Economia Social e Solidária**

A Economia Solidária segundo Gaiger (2009) apud Alves, et al (2016), tem sua origem por volta do século XIX, quando o país passava por uma fase de turbulências sociais causada pela Revolução Industrial, em meio a isso, surgiu um modelo de colaboração em reflexo aos operários e camponeses que tinham como característica sua forma de gestão autônoma e democrática. Já para os autores Laville e Roustang (1999), apud Alves, et al (2016) a Economia Solidária tem seus conceitos baseados em sua origem no desejo de evitar o fosso entre o econômico, o social e o político, pois segundo eles é na junção dessas três dimensões que se encontra os principais fundamentos das Economias Social e Solidária.

Após um longo intervalo de tempo e mudanças sociais, políticas e econômicas, advindas do envelhecimento da população, por exemplo, a aceitação e ampliação dos serviços de cuidados com as pessoas, houve um aumento das desigualdades, provocado principalmente pela sucessão de políticas neoliberais e pela globalização, observou-se o resultado de uma nova geração da Economia Social (LAVILLE, 2004), apud (ALVES, et al, 2016).

A Economia Solidária apresenta-se através de associações, cooperativas e grupos informais e constitui-se como um “jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver”, o que faz ser uma inovadora forma de geração de trabalho e renda que favorece a inclusão social (MTE, 2014) apud (GAVIRAGHI et al, 2014).

O conceito de Economia Solidária, teve sua apresentação na América Latina associado às características e elementos participantes da Economia Popular, esta, originada pelos próprios trabalhadores que não dispunham de formas de produção frente às transformações do processo de trabalho que acontecia na época (LEBOUTTE, 2003), apud (ALVES, et al, 2016). Para Cattini (2003), apud Alves, et al (2016), as condições que os trabalhadores enfrentaram colaboraram para o surgimento dos empreendimentos que formam a Economia Popular, como por exemplo, grupos de produção comunitária, cooperativas, associações, mercados populares, entre outros. Esses pequenos grupos tinham como principal característica o fato de serem compostos por pequenos grupos e/ou familiares, isso, dado ao fato do enfrentamento de dificuldades geradas por questões sociais (RAZETO, 1999, SINGER, 2002) apud (ALVES, et

al, 2016). Esses empreendimentos sociais elaborados pelos trabalhadores buscando melhores condições de trabalho e vida também é considerada como Economia Solidária por muitos (ALVES, et al, 2016).

Gaiger (2004) apud Alves, et al (2016) p. 246, “resume a Economia Solidária como uma atividade de projeção e busca de reconhecimento na esfera pública, de reivindicação e de institucionalização das classes mais necessitadas, pela qual ela se constitui como um movimento social atuante no cenário político da América Latina”. No geral, a Economia Solidária proporciona avanços em diversos contextos, envolvendo amplos segmentos da sociedade, não sendo assim uma alternativa apenas para pobres e excluídos. Ela se propõe a recuperar de forma social o que a tecnologia proporcionou e excluiu em determinadas situações (CATTANI, 2003) apud (ALVES, et al, 2016).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2008) apud Alves, et al (2016) a Economia Solidária pode ser definida como uma nova forma de produzir, vender, comprar e trocar o que é necessário para viver, sem precisar assim, explorar os outros, sem destruir o ambiente e querer levar vantagem, cooperando e pensando no bem de todos além do próprio bem.

O cooperativismo, é a forma mais comum de Economia Solidária, “O cooperativismo é um empreendimento, só que não é um empreendimento meramente econômico, não é um empreendimento que visa lucro, é um empreendimento que visa emancipação, que visa emancipar o indivíduo das atuais relações sociais” (HADDAD, 2005, p. 27) apud (ALVES, et al, 2016, p. 247).

A Economia Solidária, como apresenta Gadotti (2009) apud Gaviraghi et al (2014, p.04) “é mais do que um modo de produção, é, também, um modo de vida que permite conviver com as pessoas e as ver sob um outro olhar”. A educação popular e sua promoção é fundamental para o crescimento sustentável desses grupos, pois dar poder às pessoas, que é o “espírito” da Economia Solidária, não sendo apenas conceder a elas poder individual, mas sim recriar o poder através da conquista com maior autonomia (GAVIRAGHI, et al, 2014).

### **2.2.5 Empreendedorismo Social**

Segundo Oliveira (2004), o empreendedorismo social, atualmente, tem uma definição baseada em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, demonstrando diferenças entre uma administração social clássica e uma



empreendedora. Já Andion, Alperstedt, Graeff (2020), definem o empreendedorismo social como um ponto de vista que busca solucionar problemas sociais por meio de iniciativas empreendedoras e inovadoras, os empreendedores sociais são indivíduos que reconhecem problemas sociais e criam soluções inovadoras para enfrentá-los, buscando gerar impacto social positivo, ao mesmo tempo em que são financeiramente sustentáveis.

Oliveira (2004) apresenta ainda, alguns conceitos sobre empreendedorismo social de acordo com alguns autores nacionais, algumas informações relevantes sobre os conceitos e características do empreendedorismo social que o autor trás são que:

- O empreendedorismo social é uma forma de empreendedorismo que tem como principal propósito a solução de problemas sociais buscando ter um impacto positivo na sociedade.
- O empreendedor social é um tipo de empreendedor com uma responsabilidade social central e clara.
- Os empresários sociais criam valor social através da inovação através do poder dos recursos financeiros para o desenvolvimento social, econômico e comunitário.
- Algumas das características essenciais do empreendedorismo social incluem sinceridade, paixão pelo que faz, transparência, confiança pessoal, valores fundamentais, bom planejamento, capacidade de sonhar e capacidade de improvisar.
- O empreendedorismo social difere de outras concepções, como responsabilidade social corporativa e empreendedorismo privado, devido às suas características únicas e missão social central.

Segundo Leite (2002) apud Oliveira (2004) p.12, “O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita”. Já Melo Neto e Froes (2001) apud Oliveira (2004) p.12, trás que,

Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia.

Outro conceito interessante é que “Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro” (RAO, 2002) apud (OLIVEIRA 2004, p.12).

Segundo Andion, Alperstedt, Graeff (2020), o ecossistema de inovação social é formado por uma rede de atores e instituições que apoiam o empreendedorismo social, incluindo empreendedores, investidores, organizações da sociedade civil, universidades, governos e outros. North e Longhurst (2013), Calzada, Chautón, e Di Siena (2013) e Wolfram e Frantzeskaki (2016) apud Andion, Alperstedt, Graeff (2020) trazem que, para investigar esse ecossistema, deve-se considerar não apenas as referências que favorecem o empreendedorismo social, mas também outras dimensões, como as dinâmicas de inovação social e as mudanças nos estilos de desenvolvimento das cidades.

A cultura empreendedora é uma das dimensões que influenciam o empreendedorismo social, envolvendo a aceitação do risco e o estímulo à inovação. O empreendedorismo social pode ser visto como uma forma de experimentação democrática, na medida em que busca envolver diferentes atores na solução de problemas sociais e promover a participação cidadã. (ANDION, ALPERSTEDT, GRAEFF, 2020).

Oliveira (2004) p.13, apresenta um quadro com as principais diferenças entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social:

**Quadro 01** - Diferenças entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social

<b>EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL</b>	<b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b>
1. É individual	1. É coletivo
2. Produz bens e serviços	2. Produz bens e serviços à comunidade
3. Tem foco no mercado	3. Tem foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. Sua medida de desempenho é o lucro	4. Sua medida de desempenho é o impacto social
5. Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	5. Visa a respeitar pessoas da situação de risco social e a promovê-las

**Fonte:** Adaptado de Melo Neto e Froes (2002, p.11) apud (OLIVEIRA, 2004, p. 13)

Já Andion, Alperstedt, Graeff (2020) traz que, os empreendimentos com fins lucrativos buscam gerar lucro financeiro para seus proprietários ou acionistas, enquanto os empreendimentos sociais buscam gerar impacto social positivo, ao mesmo tempo em que são financeiramente sustentáveis, enquanto os empreendimentos com fins lucrativos têm como

objetivo principal maximizar o lucro, os empreendimentos sociais têm como objetivo principal gerar impacto social positivo. Os empreendimentos sociais podem ser organizados como empresas, mas diferem das empresas tradicionais por sua missão social e pela forma como reinvestem seus lucros para gerar mais impacto social. Os empreendimentos sociais podem ser classificados em diferentes tipos, como organizações sem fins lucrativos, cooperativas, empresas sociais e negócios sociais, dependendo de sua estrutura jurídica e modelo de negócios .

Esses empreendimentos sociais podem apresentar soluções de problemas sociais, sendo esses, problemas específicos, pois podem atuar em diferentes áreas, como saúde, educação, meio ambiente, habitação, entre outras. Podem contribuir para a promoção da inclusão social, da redução da pobreza, da melhoria da qualidade de vida das pessoas e da construção de comunidades mais sustentáveis, além de atuar em parceria com outros atores, como organizações da sociedade civil, governos, universidades e empresas, para ampliar seu impacto social e promover mudanças sistêmicas. Eles podem ser vistos como uma forma de experimentação democrática, na medida em que buscam envolver diferentes atores na solução de problemas sociais e promover a participação cidadã (ANDION, ALPERSTEDT, GRAEFF, 2020).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de uma metodologia de incubação social para o GTEC Social Unidavi, que agregue valor aos incubados e ao GTEC social. Pretende-se adquirir mais conhecimento a respeito dos métodos utilizados, entender e estruturar quais as metodologias de incubação social para, desta forma, fortalecer as atividades desenvolvidas pelas iniciativas de impacto social da região do Alto Vale do Itajaí.

Por se tratar de uma pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática envolvendo interesses locais, se caracteriza por uma pesquisa aplicada. Gil (2010, p.41) afirma que, “A pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Segundo Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa pode ser básica ou aplicada, onde a pesquisa aplicada, tem o objetivo de adquirir conhecimento para a solução de um problema específico.

A pesquisa se baseia em referências bibliográficas, através de dados e informações em artigos, livros e sites sobre o tema proposto.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (SEVERINO, 2014, p.106).

Gil (2010) comenta também que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados e a principal vantagem disso é a grande quantidade de informações disponíveis.

O trabalho irá utilizar o método indutivo, pois parte de constatações particulares buscando planos mais abrangentes nas leis e teorias gerais. “A indução ou o raciocínio indutivo é uma forma de raciocínio em que o antecedente são dados e fatos particulares e o conseqüente uma afirmação mais universal. Na realidade, há na indução uma série de processos que não se esquematizam facilmente” (SEVERINO, 2014, p.76).

Quanto à tratativa dos dados recolhidos, o presente trabalho entende que é necessário realizar uma pesquisa qualitativa, pois é um trabalho que busca compreender as experiências, percepções, opiniões e comportamentos de um grupo de pessoas e associações através de análises de dados não numéricos, como observações, análise de conteúdo e estudos de caso. Ela se concentra em estudar nuances e complexidades, e não em quantificar datas. A abordagem qualitativa “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável

entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (CHIZZOTTI, 2017, p. 98 apud LAKATOS; MARCONI, 2022 p. 296). Marconi e Lakatos (2022, p. 298) afirmam que a pesquisa qualitativa tem como objetivo obter uma compreensão particular do objeto que está investigando. Dando foco no específico, no peculiar, ou seja, não tendo interesse em explicar, mas sim em compreender os fenômenos dentro do contexto em que aparecem.

Um dos principais objetivos do trabalho é explorar um tema ou problema pouco conhecido ou pouco estudado, buscando informações, conceitos, ideias e hipóteses que possam ser úteis na definição de uma pesquisa mais detalhada e sistemática. Buscando coletar informações e identificar as principais questões, fatores e variáveis relacionadas ao tema em estudo, por isso, se trata de uma pesquisa exploratória. Segundo Severino (2014), a pesquisa exploratória tem como objetivo apenas levantar informações sobre um determinado tema, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse tema. Gil (2002, p. 41) enfatiza que,

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Por fim, para a obtenção dos dados específicos da incubadora social, será necessário realização de pesquisa de campo, com aplicação de entrevista com os gestores da incubadora social. Segundo Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa de campo, em sua essência, envolve a coleta de dados diretamente no local onde os fenômenos em estudo estão em desenvolvimento. Ela tem o propósito de obter informações e conhecimento relacionados a um problema a ser solucionado, uma hipótese a ser testada ou para descobrir novos fenômenos e suas interações. Ela envolve a observação in loco de eventos e fenômenos em seu estado natural, a coleta de dados pertinentes a eles e o registro das variáveis consideradas importantes para posterior análise. A pesquisa de campo propriamente dita

não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 229, apud MARCONI; LAKATOS, 2023, p. 215).

#### 4. CONSTRUINDO UM FUTURO SUSTENTÁVEL: DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL PARA O GTEC SOCIAL DA UNIDAVI

Nesta seção, serão abordadas algumas metodologias de incubação social, com uma análise aprofundada dos modelos de negócios de três incubadoras escolhidas para este estudo: a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV), a Incubadora Social UFSM e a ITCP-UNICAMP. Adicionalmente, será delineada a metodologia de incubação do Gtec Social Unidavi. Para isso, será apresentado um diagnóstico da situação atual do Gtec Social, incluindo as entidades atendidas no período de julho de 2021 até julho de 2023 e seus projetos aprovados. Posteriormente, será exposta a elaboração da nova metodologia de incubação do Gtec Social. Este processo permitirá uma compreensão mais abrangente das práticas de incubação social, com um enfoque específico na realidade do Gtec Social Unidavi.

##### 4.1 CASES RELACIONADOS AOS MODELOS DE NEGÓCIOS DAS INCUBADORAS SOCIAIS

A tabela a seguir exibe uma lista abrangente de incubadoras brasileiras, suas localizações e respectivos sites. Esta compilação foi realizada por meio de pesquisas online, visando apresentar uma variedade significativa de incubadoras sociais disponíveis no cenário nacional. A inclusão de diversas incubadoras permite uma visão mais abrangente das iniciativas sociais em diferentes regiões do Brasil, proporcionando uma fonte abrangente de informações para interessados no campo do empreendedorismo social.

**Quadro 02** - Algumas Incubadoras Sociais brasileiras e sua localização:

<b>Estado</b>	<b>Cidade</b>	<b>Incubadora / site</b>
Alagoas	Maceió	<a href="#">Incubadora de Tecnologia Social da FEAC - ITES-FEAC</a>
Distrito Federal	Brasília	<a href="#">Incubadora Social Feminista Antirracista Norte - Nordeste</a>
Goiás	Goiânia	<a href="#">Incubadora Social da UFG</a>
Mato Grosso do Sul	Grande Dourados	<a href="#">Incubadora de Tecnologias Sociais e Solidárias ITESS/UFGD</a>
Minas Gerais	Viçosa	<a href="#">Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV)</a>

Minas Gerais	Poços de Caldas	<a href="#">Incubadora Social</a>
Pará	Belém	<a href="#">Incubadora de projetos Sociais do UFPA</a>
Paraná	Guarapuava	<a href="#">UNICENTRO</a>
Paraíba	João Pessoa	<a href="#">Incubadora Social</a>
Pernambuco	Recife	<a href="#">Porto Social</a>
Rio de Janeiro	Maricá	<a href="#">Incubadora de Inovação Social em Cultura</a>
	Maricá	<a href="#">Incubadora de Inovação Social em Tecnologias</a>
	Maricá	<a href="#">Incubadora de Inovação Social Mumbuca Futuro</a>
	Rio de Janeiro	<a href="#">Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Fundação Getúlio Vargas (ITCP-FGV)</a>
	Rio de Janeiro	<a href="#">Inyaga - UFRJ</a>
Rio Grande do Sul	Canoas	<a href="#">SocialTec – Incubadora Social e Tecnológica de Canoas</a>
	Porto Alegre	<a href="#">Incubadora Tecnosocial do IFRS Campus Porto Alegre</a>
	Porto Alegre	<a href="#">UERGS</a>
	Santa Maria	<a href="#">UFESM</a>
Santa Catarina	Joinville	<a href="#">CAUSE - Inovaparc</a>
	Rio do Sul	<a href="#">Núcleo Gerador de Empresas Gtec</a>
	Xaxim	<a href="#">Imabe - Incubadora Social</a>
São Paulo	Campinas	<a href="#">Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas (ITCP-Unicamp)</a>
	São Carlos	<a href="#">Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos</a>
	São Paulo	<a href="#">Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP)</a>

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

Conforme evidenciado no quadro anterior, os estados com maior presença de incubadoras sociais são o Rio de Janeiro, destacando-se com 5 iniciativas, seguido pelo Rio Grande do Sul, que apresenta 4 incubadoras sociais. Logo em seguida, Santa Catarina e São Paulo surgem com 3 incubadoras sociais cada. Essa distribuição geográfica ressalta a concentração e diversidade dessas iniciativas em diferentes regiões do país, evidenciando a relevância e alcance das incubadoras sociais em estados específicos.

Ao pesquisar as incubadoras sociais no Brasil, deparou-se com algumas instituições internacionais, cujas informações são apresentadas para fins de registro e potenciais

investigações futuras. Essas incubadoras serão acompanhadas por detalhes sobre seus países de origem e respectivos sites. Essa inclusão busca ampliar a perspectiva, destacando iniciativas globais no âmbito das incubadoras. A diversidade geográfica dessas organizações sublinha a amplitude e influência das incubadoras sociais em contextos internacionais, enriquecendo o cenário do empreendedorismo social.

**Quadro 03** - Algumas Incubadoras Sociais internacionais e sua localização:

<b>País</b>	<b>Incubadora / site</b>
Chile	<a href="#">PUCV</a>
México	<a href="#">Intecpi - IFPI</a>
Peru	<a href="#">Incubadora SCALE</a>
Portugal	<a href="#">Incubadora Inovação Social do Baixo Alentejo</a>
Portugal	<a href="#">IRIS Incubadora</a>

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

Na tabela fornecida acima, notamos a presença de 5 incubadoras em 4 países distintos. Essa apresentação foi elaborada para proporcionar uma visão mais abrangente e oferecer diferentes perspectivas sobre incubadoras sociais, agora também fora do contexto brasileiro. A inclusão de organizações internacionais destaca a diversidade de abordagens e práticas no âmbito global, contribuindo para uma compreensão mais completa e enriquecedora do cenário das incubadoras sociais em escala internacional.

#### 4.2 ENTENDER ALGUMAS METODOLOGIAS DE INCUBAÇÃO SOCIAL UTILIZADAS

O critério utilizado para a escolha de três incubadoras sociais para estudar a fundo, foi a disponibilidade de conteúdos sobre a metodologia de incubação utilizada em cada incubadora. As incubadoras sociais escolhidas foram a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV), localizada em Viçosa no estado de Minas Gerais, a Incubadora Social UFSM da Universidade Federal de Santa Maria, localizada na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas (ITCP-Unicamp), localizada na cidade de Campinas em São Paulo.



#### **4.2.1 Metodologia utilizada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Viçosa (ITCP-UFV)**

A ITCP-UFV propõe uma metodologia de incubação participativa que é baseada nos princípios da economia solidária popular, ela consiste no acompanhamento sistemático e no diálogo grupal, no aprofundamento de novas formas de organização e na promoção de redes de produção e consumo. O trabalho consiste em três fases: Pré-Incubação, Incubação e Desincubação (UFV, 2020).

A pré-incubação tem como principal objetivo iniciar a colaboração com os grupos que se aproximam da incubadora. A principal função desta etapa é estabelecer uma linha de base para o monitoramento do ITCP-UFV, ou seja, diagnosticar o estado inicial de um empreendimento econômico solidário, que pode ou não estar em fase inicial de formação. Neste ponto, foram determinados os principais eixos de atuação e as estratégias prioritárias para o processo de incubação. As técnicas utilizadas para a pré-incubação incluem o *Diagnóstico Rápido Participativo* e o *Planejamento Estratégico Participativo* (UFV, 2020).

É importante definir as medidas de monitorização e resultados que serão medidas ao longo do processo de incubação. Nesta etapa é definido o contrato entre a empresa e o ITCP-UFV. Para formalizar essa parceria, é assinado um acordo de colaboração que inclui um plano de incubação e limita as responsabilidades e funções de cada membro. A princípio é importante prever um prazo de incubação e a possível renovação dependendo das fontes de recursos e os projetos disponíveis na ITCP-UFV (UFV, 2020).

A fase de incubação varia de empreendimento para empreendimento dependendo de suas necessidades de desenvolvimento. Estas prioridades são determinadas através de um processo de diálogo. O objetivo desta medida é fortalecer o grupo em diversos domínios, nomeadamente econômico, social e político. As particularidades dos empreendimentos inseridos no contexto da economia solidária exigem ações que garantam tal expressão. Porque esses projetos envolvem ações de geração de trabalho e renda por meio de ações coletivas contra modelos hegemônicos de organização e reprodução da vida (UFV, 2020).

O processo de incubação deve ser metucioso e sensível aos problemas, tendo em conta que se trata de um plano de geração de rendimentos e inclusão produtiva, trabalhando em diferentes áreas de forma interdisciplinar e priorizando aspectos de viabilidade econômica. Entretanto, também é importante desenvolver estratégias que se concentrem na auto-organização, na formação em economia solidária, nas organizações em rede e no debate sobre políticas públicas (UFV, 2020).

Tais ações pressupõem relevância sociotécnica e desenvolvimentos sociotécnicos para a sustentabilidade e viabilidade das iniciativas envolvidas. O ITCP-UFV trabalha em colaboração com os diversos departamentos da UFV para facilitar a criação de produtos e métodos adequados ao projeto. Além disso, o desenvolvimento e a sistematização de metodologias de incubação também podem ser vistos como a construção de um método que requer coordenação e pode ser reaplicável. Conforme destacado anteriormente, a demanda vem de grupos das partes interessadas, cujos trabalhadores participam desse processo de construção para encontrar soluções eficazes que possibilitem a transformação social (UFV, 2020).

O objectivo da estratégia de incubação de empreendimentos na economia solidária é desenvolver uma perspectiva separada sobre a incubação de empreendimentos. Esta escolha baseia-se em diversos estudos e experiências práticas do ITCP-UFV que demonstram a necessidade de atividades em rede e de um ambiente favorável que permita o desenvolvimento de iniciativas coletivas, autogeridas e populares no campo da economia solidária. Garantir a autonomia do grupo e promover a sustentabilidade econômica depende de medidas de formação e consulta dos colaboradores, bem como de parcerias e promoção de políticas públicas e operações integradas com outros empreendimentos (UFV, 2020).

Neste sentido, no âmbito da sua metodologia de incubação, o ITCP dispõe de equipes e centros de consultoria diferenciados por setor econômico. O objetivo é realizar atividades conjuntas e apoiar conjuntamente este plano, que inclui cooperação e desenvolvimento regional (UFV, 2020).

Além disso, o nosso apoio aos governos locais e aos fóruns regionais e estaduais de economia solidária é um esforço para criar um ambiente positivo para o desenvolvimento de empreendimentos de economia solidária. Neste espaço são realizadas atividades para educar líderes de movimentos, lideranças públicas e fornecer recomendações para ações governamentais. O fórum é um espaço que promove discussões da sociedade civil no âmbito do Conselho Estadual de Economia Popular Solidária, mobiliza suas regionais para propor um orçamento nacional para as políticas nacionais e realiza reuniões públicas sobre este tema. É também a base para discutir e apresentar as principais demandas do projeto (UFV, 2020).

Dentre as áreas de atuação do ITCP-UFV, o aprendizado no campo da economia solidária é considerado essencial para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários. Essas atividades são esperadas ao longo do processo de incubação e estão vinculadas às discussões metodológicas desenvolvidas pelo grupo. Por se tratar de um tema muitas vezes desconhecido em diversas áreas do conhecimento, a incubadora desenvolve

atividades dentro da universidade visando a divulgação e reflexão sobre o tema por meio de seminários, conferências, eventos de intercâmbio, etc. Desta forma procura-se envolver técnicos, professores e alunos nesta discussão. O ITCP-UFV também desenvolveu temas relacionados para apresentações teatrais sobre economia solidária e para apresentações em espaços públicos onde tais interações artísticas refletem momentos formativos. O programa também participa da Troca de Saberes, espaço que integra conhecimentos científicos e não científicos por meio de instalações artísticas e educativas (UFV, 2020).

Entendendo os desafios elencados e as complexidades da tarefa de fomentar empreendimentos de economia solidária dessa forma, o ITCP-UFV baseia sua metodologia em um processo de atuação integrado, mas que envolve métodos específicos e equipes especializadas na área. Entre os eixos de ação no processo de Incubação destacam-se: 1) Econômico; 2) Autogestão; 3) Formação em Economia Solidária; 4) Legalização; 5) Tecnologia Social; 6) Organização em Redes, Fóruns e acesso à Políticas Públicas (UFV, 2020).

Cada eixo conta com professores e alunos de diversas áreas do conhecimento que são responsáveis por desenvolver ferramentas adequadas a cada processo envolvido na atividade econômica dos grupos incubados. Neste sentido, por exemplo, para o eixo econômico é realizado um estudo de viabilidade econômica, incluindo análise de custos e análise de mercado. No caso do eixo autogestão, refere-se ao processo de gestão e organização grupal da organização. O eixo de formação em economia solidária inclui-se as discussões sobre temas e princípios, incluindo discussões teóricas e políticas sobre a economia solidária. O eixo da legislação inclui aspectos organizacionais (estrutura societária, impostos e legislações específicas). O eixo da tecnologia social aborda questões relacionadas à inovação social, incluindo processos produtivos e organizacionais. Os pilares da organização em Redes, Fóruns e acesso à Políticas Públicas são competências focadas na gestão social de políticas públicas e na capacidade de incidência política (UFV, 2020).

Esse conteúdo (eixo) é trabalhado por meio de diagnóstico rápido participativo; planejamento estratégico participativo; reuniões sistemáticas de acompanhamento; oficinas em temas diversos; visitas técnicas de assessoria e intercâmbio (UFV, 2020).

No âmbito do espaço de avaliação e planejamento de projetos, são realizadas duas reuniões com a participação de todos os grupos incubados. Para o desenvolvimento do diagnóstico, são utilizadas entrevistas semiestruturadas, metodologia participativa e técnicas METAPLAN, que identificam as principais dificuldades e potencialidades no desenvolvimento de atividades do grupo. A partir do diagnóstico, é implementado um

planejamento estratégico incluindo questões como ambientes internos e externos, pontos fortes, fracos, ameaças e fortalezas, por meio dele, é estabelecido um plano de ação para orientar visitas técnicas, reuniões de monitoramento, workshops e intercâmbios. Na execução do plano de ação a equipe se organizará de acordo com áreas temáticas (eixos) e capacidades técnicas para promoção da assessoria (UFV, 2020).

No seminário, os participantes discutirão problemas e potencialidades, trocarão experiências e apresentarão alternativas e soluções condizentes com a realidade e os rumos necessários. O conteúdo do workshop é decidido com base no diagnóstico de participação e no planejamento estratégico. As visitas técnicas servem para abordar questões levantadas nas oficinas e vincular cada intervenção às solicitações destacadas nas oficinas. Desta forma, o objetivo é promover a conformidade socio-técnica. Ou seja, cada visita técnica é sempre realizada de forma diferente, dependendo da realidade do projeto, pois se encontra numa realidade diferente de acordo com os requisitos estabelecidos. Para a oficina, o objetivo dos intercâmbios entre os empreendimentos e organizações é compartilhar desafios e lições aprendidas nas atividades econômicas e na gestão coletiva das organizações (UFV, 2020).

Por fim, a fase de desincubação considera o planejamento inicial e a avaliação periódica. Os empreendimentos da economia solidária serão desincubados, mas podem continuar a participar em atividades específicas promovidas pela incubadora. Isto porque se espera que estas atividades surjam em redes e fóruns regionais. Para atingir esse objetivo, faz-se necessário desenvolver um plano de desincubação que inclua métricas e critérios favoráveis no momento (UFV, 2020).

#### **4.2.2 Metodologia utilizada pela Incubadora Social UFSM**

A UFSM utiliza como metodologia de mapeamento de processos a base conceitual e metodológica a Business Process Model and Notation (BPMn 2.0) (CASADO, et al, 2017).

Segundo BPMN (2011) apud (CASADO, et al, 2017), BPMN é um conjunto de funções de negócios para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Representa um compromisso organizacional contínuo que inclui uma série de atividades como modelagem, análise, design, medição de desempenho e transformação de processos. Isso envolve um ciclo

de feedback contínuo e interminável para garantir que os processos de negócios estejam alinhados com a estratégia da organização e com o público-alvo.

O objetivo do BPMN é estabelecer prioridades para atingir os objetivos organizacionais e então monitorar como os recursos da organização são utilizados e traduzidos em atividades (Pradella, 2016) apud (CASADO, et al, 2017).

Na metodologia proposta pela UFSM, o mapeamento de processos envolve a identificação do negócio da empresa, ou seja, como ela cria e entrega valor ao seu público-alvo. Esta identificação permite estabelecer a lógica da Cadeia de Valor necessária para alinhar os processos e estratégias institucionais da unidade. A segunda etapa consiste em mapear as ações, atividades, tarefas, processos executados ou planejados pelas unidades estruturais de forma a obter conhecimento sobre a organização e priorizar as atividades/processos que irão ser desenvolvidas na próxima etapa (CASADO, et al, 2017).

Após identificar a Cadeia de Valor, das principais atividades/processos, o próximo passo é mapear e detalhar os processos que os responsáveis estão implementando ou desenhando para entender o que está acontecendo na situação atual (AS IS) e obter e permitir as melhores práticas, facilitando a identificação e definição soluções para problemas atuais. Finalmente, estas ações permitem redesenhar e otimizar processos através de proposições adicionais para o futuro (TO BE) na lógica macro da Cadeia de valor institucional (CASADO, et al, 2017).

A definição da Cadeia de Valor, de acordo com Araújo (2017) apud (CASADO, et al, 2017) na gestão de processos, a cadeia de valor é um importante elo entre a estratégia e as atividades de uma organização, ou mais precisamente, seus processos. O conhecimento da missão de uma organização é um fator fundamental na definição da cadeia de valor.

Em termos de missão, é uma definição dos objetivos organizacionais que a empresa procura alcançar no seu ambiente mais amplo. Desta forma, a missão define o foco da atual tomada de decisão e alocação de recursos e prioriza aqueles que contribuem para a lógica e missão da empresa (CASADO, et al, 2017).

A gestão adequada da Cadeia de Valor pode ser um diferencial estratégico para o alcance de resultados institucionais, ao identificar e eliminar atividades que não agregam valor à sociedade e à missão da instituição. Portanto, considerar a cadeia de valor como parâmetro na formulação de uma estratégia pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa de gestão de processos, uma vez que todos os níveis dos processos de trabalho da organização são levados em consideração (PRADELLA, 2016) apud (CASADO, et al, 2017).

A ferramenta de gestão utilizada nesta etapa é a aplicação de uma metodologia conhecida como Process Analysis Model Canvas (tradução: Análise de Processos Modelo Canvas), que, segundo Silva (2016) apud (Osterwalder, 2011), foi desenvolvida pelo professor de Wellington P. L. Silva com base no “Business Model Canvas”. Essa é uma ferramenta de gestão estratégica que ajuda as organizações a projetar e delinear como criam e entregam valor ao público-alvo, além de identificar processos-chave que agregam valor à missão da organização (CASADO, et al, 2017).

As interações propostas pelo método PAMC foram desenvolvidas por meio de brainstorming com pessoas-chave envolvidas no processo, e o PAMC foi construído com 09 blocos de análise visíveis em uma única folha de papel (CASADO, et al, 2017).

**Figura 01 - Análise de Processos Modelo Canvas**

Unidade:								
ATIVIDADES-CHAVE	PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS	IMPACTOS GERADOS	CANAL DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO	PRINCIPAIS USUÁRIOS				
Quais são as principais atividades que geram impacto para os usuários?	Informações dos principais serviços que geram impacto para os usuários	Principais impactos gerados aos usuários pelos serviços prestados Geralmente associado às expectativas dos usuários	Quais são os canais de comunicação com os usuários? Como é o relacionamento com os usuários antes e após a execução dos serviços?	Principais usuários				
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Usuário</th> <th>Expectativas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?</td> <td>Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?</td> </tr> </tbody> </table>	Usuário	Expectativas	Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?	Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?
Usuário	Expectativas							
Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos...)?	Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?							
PESSOAS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	PARCEIROS-CHAVE	INDICADORES DE PERFORMANCE					
Quem e quantos são os responsáveis pelo processo?	Quais são os equipamentos ou softwares utilizados ou necessários?	Quem são os parceiros-chave que colaboram com a geração de valor ou são fundamentais para o desenvolvimento das atividades-chave?	Quais os indicadores (quantitativo e qualitativo) que são ou podem ser utilizados para apuração do resultado do processo?					

Fonte: CASADO, et al (2017, p.16)

Utilizando a ferramenta 5W2H em conjunto com a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), o próximo passo é coletar informações da organização sobre atividades/processos descritivos e os principais problemas e riscos da execução dessas atividades. Nessa etapa, é utilizado um formulário próprio e as respostas são recebidas por meio de entrevista orientada. Entrevista guiada em que o entrevistador conduz um diálogo interativo com o entrevistado, permite ao entrevistador verificar as reações do entrevistado, receber feedback rápido em caso de dúvida e permite grande flexibilidade na estrutura inicial da entrevista (CASADO, et al, 2017).

Figura 02 - Modelo de 5W2H

Pergunta		Descrição
<b>O quê?</b>		Quais são as atividades/processos do setor/unidade/subunidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho,...
<b>Por quê?</b>		Por que esta atividade/processo é realizado no seu setor/unidade/subunidade Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes.
<b>Usuários?</b>		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?
<b>Como?</b>		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.
<b>Quem? Onde?</b>	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo.
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos.
<b>Quando?</b>	Sazonalidade	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1hora, 2 horas, indefinido?
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? Ex.: 3 vezes ao dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês,...
<b>Quanto?</b>	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo? Sim ou não
	Se sim, quanto custa?	Ex.: R\$ 20 mil reais.
<b>Informatização</b>	O processo foi mapeado?	Sim ou não.
	O processo está informatizado?	Sim ou não.
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não.
<b>Ferramentas</b>	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não
	Necessita de alguma ferramenta? qual?	Sim ou não. Ex.: Planilhas Excel, software SSA, ...

Fonte: CASADO, et al (2017, p.20)

Esta fase também reúne informações sobre o nível de complexidade e relevância do processo através das perspectivas dos participantes do processo e da compreensão da equipe técnica sobre sua ligação à cadeia de valor e à estratégia organizacional (CASADO, et al, 2017).

**Figura 03 - Nível de complexidade e importância**

Opinião dos participantes do processo	
<b>Grau de complexidade</b>	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
<b>Grau de Importância/relevância</b>	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
Visão da equipe técnica	
<b>Grau de complexidade</b>	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
<b>Grau de Importância/relevância</b>	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
<b>É um processo crítico?</b>	Agrega valor aos usuários/público-alvo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta

Fonte: CASADO, et al (2017, p.21)

Além disso, a metodologia MASP e os formatos específicos adotados na matriz GUT são utilizados para identificar os principais problemas e riscos que afetam a implementação de atividades/processos (CASADO, et al, 2017).

**Figura 04 - Identificação de Riscos e Problemas**

Questão	Descrição
<b>Problemas e riscos</b>	Quais são os principais problemas desta atividade/processo.
<b>Por que ocorre?</b>	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
<b>Qual o efeito ou consequência disso?</b>	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo.
<b>Qual a gravidade deste problema/risco?</b>	SEM GRAVIDADE POUCO GRAVE GRAVE MUITO GRAVE EXTREMAMENTE GRAVE
<b>Qual a urgência deste problema/risco?</b>	NÃO TEM PRESSA PODE ESPERAR UM POUCO O MAIS CEDO POSSÍVEL COM ALGUMA URGÊNCIA AÇÃO IMEDIATA
<b>Qual a tendência da não solução deste problema/risco?</b>	NÃO VAI PIORAR VAI PIORAR EM LONGO PRAZO VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO VAI PIORAR EM CURTO TEMPO VAI PIORAR RAPIDAMENTE
<b>Qual a provável solução?</b>	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Fonte: CASADO, et al (2017, p.22)



Concluído o roteiro do processo, a equipe técnica finalmente pode começar a modelar o fluxo das atividades, ou seja, o desenho dos processos. Esta fase apoia o planejamento e modelação de processos através de entrevistas, reuniões e formulários de orientação, tendo em conta os padrões de modelagem com o apoio do software Bizagi (CASADO, et al, 2017).

A modelagem de processos é entendida como a identificação, registro, padronização e documentação da história organizacional. A principal ferramenta utilizada para mapeamento e modelagem de processos consiste na Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) de acordo com BPM CBOOK versão 3.0 (ABPMP, 2013) apud (CASADO, et al, 2017). O BPMN (Business Process Modeling Notation) é uma notação gráfica que transmite a lógica das operações, mensagens entre diversos atores e todas as informações necessárias para analisar, simular e executar um processo. Portanto, a notação utiliza um conjunto de figuras para construir modelos de processos, melhorar o gerenciamento de processos de negócios, documentar a funcionalidade real e obter melhor desempenho (CASADO, et al, 2017).

Casado, et al (2017) nos trás que, a fase inicial do desenho dos processos, consiste na definição de tarefas, documentação e requisitos de processo. Ela define as responsabilidades e funções necessárias para implementar o processo de acordo com o BPM CBOOK v3.0, que são:

- Gestor do processo ou subprocessos
- Executor do processo
- Especialistas do processo
- Os usuários do processo
- Equipe de Tecnologia da Informação
- Analista do processo
- Designer do Processo

#### 4.2.2.1 Gestor do processo ou subprocessos:

Segundo Casado, et al (2017), ele é responsável por alinhar o processo ou subprocesso com a estratégia da organização, determinando os objetivos e resultados esperados do processo e analisando os riscos associados. Deve ser de preferência um administrador da área (diretor ou superintendente). Os gerentes intermediários têm o maior interesse prático e influência na execução do processo. Devem ser monitorados os cronogramas e resultados do mapeamento, além de dar auxílio na mobilização da equipe do projeto de mapeamento. O gestor do processo ou subprocessos é responsável por:

- Verificar se o processo produz os resultados esperados;
- Verificar se o sistema informatizado corresponde aos processos mapeados;
- Recomendar melhorias ou inovações para tornar os processos mais eficientes e eficazes;
- Conduzir a execução e integração de atividades do processo; e
- Apresentar e difundir os objetivos do processo.

#### 4.2.2.2 Executor do processo:

É responsável pela implementação e melhoria contínua de um ou mais processos, dividindo os objetivos em unidades de controle e determinando ações de melhoria. Pessoa de referência responsável pelo gestor do processo que monitora ativamente e fornece feedback sobre o mapeamento. Este ator coopera intensamente com o modelador de processos, mantendo a mobilização da equipe e proporcionando condições gerais para a participação de outros especialistas, usuários e executores que trazem conhecimento e experiência prática sobre o tema fornecem análises da perspectiva do usuário final, avaliando percepções de novas maneiras de como alcançar eficiência e eficácia operacional (CASADO, et al, 2017).

#### 4.2.2.3 Especialistas do processo:

São outros atores que interagem em partes específicas do processo, seja como implementadores ou usuários (entendidos como fornecedores e clientes) com conhecimento técnico ou capacidades críticas que são identificados como atores importantes na discussão e melhoria do processo em estudo (CASADO, et al, 2017).

#### 4.2.2.4 Os usuários do processo:

Para fins de modelagem, geralmente são mediadores com expectativas e demandas específicas no local de trabalho. Contudo, a perspectiva de uma necessidade plenamente satisfeita deve ser sempre dirigida ao consumidor final do processo, ou seja, a sociedade para a qual o processo fornece o produto ou serviço final (CASADO, et al, 2017).

#### 4.2.2.5 Analista do processo:

Ele é responsável pela coleta de informações, desenvolvimento de modelos e análise de processos de negócios para otimização (CASADO, et al, 2017).

#### 4.2.2.6 Designer do Processo:

Ele é responsável por traduzir um conjunto de atividades de um software específico no design final do processo utilizando uma linguagem apropriada (CASADO, et al, 2017).

#### 4.2.2.7 Etapa Final da Metodologia

Com a Cadeia de Valor definida para toda a instituição, e de acordo com todas as informações obtidas até o momento, o próximo passo é o estudo das melhorias e mudanças necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais, ou seja, o redesenho e otimização dos processos (CASADO, et al, 2017).

Neste ponto, de acordo com Pradella et al (2016) apud Casado, et al (2017) o estudo deve basear-se no(a):

- Foco nas necessidades do cliente;
- Pesquisa de um ponto de referência (benchmarking);
- Eliminação de burocracia – eliminação de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de cópias, etc.;
- Desduplicação - Eliminação de atividades idênticas ou semelhantes que ocorrem em mais de um ponto de um processo;
- Avaliação de valor agregado – é determinada pela avaliação de cada atividade do processo que contribui para a satisfação do cliente. As atividades de valor agregado são aquelas pelas quais os clientes pagariam;
- Simplificação – redução da complexidade dos processos – facilitando a vida de quem utiliza ou recebe o produto/serviço;
- Reduza os tempos de ciclo – Determinação, buscando reduzir os tempos de processo para superar as expectativas do cliente e reduzir os prazos de estoque;

- Padronização – Escolher uma forma de executar um processo, documentá-lo e garantir que os funcionários sempre o façam daquela maneira;
- Automação e mecanização – utilização de equipamentos, ferramentas e computadores para garantir a confiabilidade dos processos e melhorar significativamente o desempenho;
- Questionamento do processo – Se as ações anteriores não levarem a melhorias significativas, todo o processo poderá precisar ser alterado ou cancelado.

A otimização envolve uma visão sistemática de todos os processos mapeados ao longo da Cadeia de Valor. A base para a otimização também é formada através do conhecimento e das capacidades de processos de outras instituições similares (CASADO, et al, 2017).

**Figura 05** - Metodologia de mapeamento de processos



**Fonte:** CASADO, et al (2017, p.22)

### 4.2.3 Metodologia de incubação da ITCP-UNICAMP

A ITCP-Unicamp teve uma evolução em metodologia de incubação ao longo dos anos, onde, em resumo, ela passou por diversas transformações, acompanhando as mudanças no cenário político e social do país e as necessidades dos empreendimentos incubados. Inicialmente, a incubadora foi criada para solucionar um conflito trabalhista interno da Unicamp, mas ao longo do tempo, ela se tornou uma referência em incubação de empreendimentos solidários e sustentáveis. A incubadora passou a adotar uma abordagem mais participativa e colaborativa, buscando desenvolver as habilidades e competências dos empreendedores por meio de capacitações, acompanhamento técnico e mentoria. Além disso, a ITCP-Unicamp passou a promover valores igualitários e sustentáveis em seus empreendimentos incubados e a estabelecer parcerias políticas para alcançar seus objetivos (PAVAN; WIRTH, 2013).

A ITCP-Unicamp possui na sua organização interna, os seguintes foros: Coletivo (o foro máximo da organização que ocorre a cada duas semanas); Coordenação geral (composta por um coordenador de cada equipe); três grupos de trabalho (que efetuam as incubações) nas áreas da agricultura, resíduos sólidos e construção civil; Gepes - Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia Solidária (possui sete áreas de conhecimento, sendo eles: Processo Pedagógico, planejamento econômico, saúde do trabalhador, dinâmica das relações humanas, comunicação e artes, produção e tecnologia e gênero); Exploradoras (são mulheres que integram ou fizeram parte da comissão técnica, está a realizar ou realizou investigação acadêmica sobre um tema relacionado com o trabalho, estudam um tema de investigação, e são responsáveis pelo envio de pedidos de projetos acadêmicos que chegam ao ITCP ou EES Incubadora) e, por fim o GTs (que são grupos de trabalho para resolução de problemas coletivos específicos) (PAVAN; WIRTH, 2013).

Através desta organização interna, a incubadora pretende colaborar com os movimentos sociais que lutam e questionam a propriedade privada e o controle privado sobre os meios de produção. A escolha desta direção está relacionada ao conhecimento dos limites da atuação no campo da economia solidária. Mas, procurar construir e aprender com a experiência do movimento, como criar condições objetivas e materiais para a auto-organização dos trabalhadores, que sejam horizontais e mostram novas formas de organizar os processos produtivos da sociedade (PAVAN; WIRTH, 2013).

Na prática, as principais etapas do processo de incubação são o diagnóstico de acordo com a área de conhecimento (e cada formador deve seguir a área em que está envolvido), o

planeamento conjunto e a avaliação contínua, que procedem sempre de acordo com o princípio da educação popular. Seja em uma delegacia, em um período de dispensa onde as prisões armadas são frequentes, ou em uma festa de arrecadação de fundos, a experiência e a presença do grupo na sala são hoje consideradas a base do processo de incubação, afastando-se das “oficinas ministradas pelos alunos”, para os membros que colaboram para “melhorar o espaço de irmandade e de produção necessário para alcançar os objetivos” (PAVAN; WIRTH, 2013).

Ao longo dos anos, a incubadora escolheu diversos critérios para viabilizar seu trabalho, sendo elas que, o grupo deve existir com uma identidade mínima. Nenhum grupo é ignorado com base na organização formal, ou seja, isso significa que os trabalhos são feitos com cooperativas, associações e grupos que não optaram por legalização, outro critério é que o grupo deve estar inserido dentro de determinada área geográfica para cumprir o consenso da rede ITCP, que, além de viabilizar e frequentar os espaços de habitação, também os tem em grande estima, e por fim, que o grupo tenha importância política e colabore com os movimentos sociais (PAVAN; WIRTH, 2013).

Mesmo com esses padrões em mente, a realidade de cada grupo ou movimento social é muito diversificada e, para que funcionem harmoniosamente, é necessária uma metodologia baseada nos princípios da educação popular, especialmente na comunicação, para que seja possível fazer um trabalho de forma lógica. Nesse sentido, o movimento desempenha um papel muito importante ao proporcionar mais um espaço de aprendizagem e formação política, especialmente em mutirões, reuniões, cursos, etc (PAVAN; WIRTH, 2013).

Como durante o processo de incubação oferecemos muitas oficinas e equipes, isso exige uma alta sensibilidade e autoavaliação contínua dos educadores para que a metodologia não seja percebida como um guia ou um padrão a ser aplicada a todos os grupos, o mesmo vale para Gepes. Isso significa que diferentes campos do conhecimento estão interligados, trazendo diferentes perspectivas (PAVAN; WIRTH, 2013).

São essas oficinas que vão indicar os diálogos com os participantes sobre formas organizacionais, a distinção entre trabalho formal e intelectual, sistemas de tomada de decisão, respeito entre diferentes tipos de conhecimento, exploração de novas linguagens, entre outros (PAVAN; WIRTH, 2013).

Segundo o artigo de PAVAN; WIRTH, (2013), a metodologia utilizada pela ITCP-Unicamp em resumo, envolve os seguintes tópicos:

- Abordagem participativa e colaborativa;
- Desenvolvimento de habilidades e competências dos empreendedores;

- Capacitações, acompanhamento técnico e mentoria;
- Promoção de valores igualitários e sustentáveis em seus empreendimentos incubados;
- Organização interna composta por Coletivo, Coordenação Geral e três equipes de trabalho nas cadeias de agricultura, resíduos sólidos e construção civil;
- Grupos de Estudos e Pesquisas em Economia Solidária (Gepes) em sete áreas do conhecimento: Processo Pedagógico, Planejamento Econômico, Saúde do Trabalhador, Dinâmica das Relações Humanas, Comunicação e Artes, Produção e Tecnologia e Direito e Legislação.

### 4.3 METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO DO GTEC SOCIAL UNIDAVI

Neste tópico será delineada a metodologia de incubação do GTEC Social Unidavi. O processo começará com um diagnóstico detalhado da situação atual do GTEC, proporcionando uma compreensão aprofundada de seus pontos fortes e áreas passíveis de aprimoramento. Em seguida, apresentaremos uma análise abrangente das Entidades Atendidas pelo GTEC Social no período de julho de 2021 até julho de 2023, além dos seus projetos aprovados. Em seguida, será desenvolvida uma metodologia de incubação social específica para o GTEC Social Unidavi. O objetivo primordial é criar uma abordagem personalizada que não apenas beneficie os incubados, mas também fortaleça a própria estrutura do GTEC social. Desta forma, pretende-se potencializar as atividades desenvolvidas pelas iniciativas de impacto social na região do Alto Vale do Itajaí, contribuindo significativamente para o desenvolvimento sustentável dessa comunidade.

#### **4.3.1 Diagnóstico da situação atual do Gtec Social**

O diagnóstico da situação atual do GTEC Social compreende uma análise detalhada das atividades realizadas, a lista das Entidades Atendidas pelo GTEC Social de julho de 2021 até julho de 2023, bem como os projetos aprovados, incluindo seus respectivos períodos e entidades financeiras envolvidas.

Na tabela subsequente, estão elencadas todas as atividades do GTEC Social, abordando os tipos de personas atendidas e as metodologias empregadas em cada uma dessas

iniciativas. Essa abordagem visa proporcionar uma visão abrangente das práticas do GTEC Social, permitindo uma compreensão mais aprofundada das interações e estratégias adotadas.

**Quadro 04** - Diagnóstico das atividades do GTEC Social:

<b>Atividades Realizadas</b>	<b>Persona Atendida</b>	<b>Metodologia utilizada</b>
Assessoria para elaboração de projetos de captação de recursos para entidades sem fins lucrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades do terceiro setor com necessidade de captar recursos financeiros para manutenção das suas atividades.</li> <li>- Pessoa física interessada em participar de editais para obtenção de recursos para realização de projetos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agendas semanais com orientações de acordo com o edital para a elaboração do projeto. Nestas agendas os orientadores solicitam atividades a serem desenvolvidas pela entidade, que na agenda seguinte serão revisadas e inseridas no projeto. Geralmente essa assessoria dura em torno de dois meses, que é o período que usualmente os editais deixam para submissão dos projetos.</li> </ul>
Incubação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendimentos de impacto socioambiental.</li> <li>- Pessoa física que deseja empreender na área social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do canva de impacto social do negócio.</li> <li>- Pesquisa de mercado.</li> <li>- Plano de negócio.</li> <li>- Pré-incubação de 6 meses a 1 ano.</li> <li>- A incubação dura de 1 a 2 anos.</li> </ul>
Execução de projetos de pesquisa, na área voltada à inovação social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professores e acadêmicos bolsistas da UNIDAVI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da literatura.</li> <li>- Pesquisa de campo.</li> <li>- Discussão e análise dos resultados.</li> <li>- Elaboração do relatório final.</li> <li>- Submissão dos resultados da pesquisa em eventos científicos e periódicos.</li> <li>- O período de duração varia de acordo com o edital.</li> </ul>



Execução de projetos de extensão voltados à inovação social.	- Professores e acadêmicos bolsistas da UNIDAVI.	- Revisão da literatura. - Execução das atividades em campo. - Discussão e análise dos resultados. - Elaboração do relatório final. - Submissão dos resultados da extensão em eventos científicos e periódicos. - O período de duração varia de acordo com o edital.
Assessoria em projetos de ESGs.	- Empresas privadas.	- Agendas semanais com orientações de acordo com a ideia que a empresa pensa em desenvolver no projeto. Nestas agendas os orientadores solicitam atividades a serem desenvolvidas pela empresa, que na agenda seguinte serão revisadas e inseridas no projeto. A incubadora também auxilia e acompanha no período de execução do projeto pela empresa. O período de duração varia de acordo com o projeto.
Oficinas de empreendedorismo social.	- Alunos do Ensino Médio.	- Encontros sobre: Empreendedorismo, empreendedorismo social, negócios de impacto sócio-ambientais. - Atividade prática que envolve a elaboração de um Canva de impacto social.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

Analisando o quadro acima disposto, podemos observar que o GTEC Social oferece três tipos de atividades: assessoria para elaboração de projetos de captação de recursos para entidades sem fins lucrativos, agendas semanais com orientações para empresas privadas que desejam desenvolver projetos de empreendedorismo social e oficinas de empreendedorismo social para alunos do Ensino Médio. Cada atividade é direcionada a uma persona específica: entidades do terceiro setor que precisam captar recursos financeiros, empresas privadas que desejam desenvolver projetos de empreendedorismo social e alunos do Ensino Médio. Por fim, a tabela apresenta a metodologia utilizada em cada atividade.

O quadro a seguir apresenta um registro detalhado de todas as Entidades Atendidas pelo GTEC Social no período de julho de 2021 a julho de 2023, incluindo uma descrição das atividades específicas desenvolvidas por cada uma delas. Esse levantamento visa oferecer uma visão abrangente das interações e colaborações estabelecidas entre o GTEC Social e as entidades atendidas ao longo desse intervalo temporal. Essa análise fornece insights valiosos sobre a diversidade e o alcance das atividades desenvolvidas em parceria com essas entidades,

contribuindo para uma compreensão mais completa do impacto social gerado durante o período em questão.

**Quadro 05 - Entidades Atendidas pelo GTEC Social de 07/2021 até 07/2023**

<b>Entidade</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>
Equovale	Assessoria para a escrita de projeto de captação de recurso para realização das atividades de equoterapia solidária. Editais: FIA do estado de Santa Catarina. Fundo Social Sicredi e FIA município de Rio do Sul.
Catadores informais de Rio do Sul	Incubação social da Associação. Projeto aprovado junto ao fundo Social Sicredi para aquisição de itens para dois refeitórios.
Catadores informais de Trombudo Central	Incubação social focada em formação. Realização de oficinas mensais com o grupo.
Associação recicla rio do Sul	Projeto Recicla Agrônômica, que prevê o uso de sacolas especiais para materiais reciclados. Formações em informática, formas de gestão. Apoio na escrita de editais.
Coral Louvart ACARSUL	Apoio na escrita de projeto cultural para duas edições do Prêmio Nodgi Pellizzetti de Rio do Sul.
Effecti	Construção de um projeto de ESG na área de programação (em elaboração).
Coontrol	Construção de um projeto de ESG, sendo um curso de programação para jovens de uma escola pública de Rio do Sul. Nesse momento o projeto está em andamento, sendo um piloto na escola Willy Hering.
AMO mercado criativo	Apoio em edital de economia solidária para a realização de feiras dentro da Unidavi. É também foco de pesquisa para entender melhor o universo da economia criativa do Alto Vale.
BR Haiti	Apoio em edital de economia solidária para comercialização. Parceria para desenvolvimento de projeto de extensão, onde um grupo de alunas bolsistas do curso de medicina, leva informações sobre saúde pública aos imigrantes.
Grupo de dança Passo Bello	Apoio na escrita de projeto cultural para o PIC - Programa de Incentivo à Cultura do Estado de Santa Catarina.
APAE de Salete	Assessoria para a escrita de projeto de captação de recurso para

	construção de uma sala especial. Edital do FIA do estado de Santa Catarina.
Cobaia Cênica	Apoio na busca de recurso para um projeto cultural aprovado junto ao PIC - Programa de Incentivo à Cultura do Estado de Santa Catarina.
Teatro embaixo da ponte	Pré-Incubação Social.
DOA	Pré-Incubação Social. Apoio para escrita no programa mulheres mais tech.
Bolão feminino	Apoio na escrita de projeto social para oferecer escolas de bolão a crianças de escolas públicas. Este projeto será ofertado às prefeituras municipais dos municípios do Alto Vale do Itajaí.
APPs de escolas públicas	Apoio na escrita de projetos para os editais do FIA - estadual e municipais.
Vovó Belinha	Apoio no planejamento estratégico para aumentar os recursos para as atividades da entidade.
Robótica	Apoio na escrita do plano de negócio para o programa Nascer.
Cemear	Apoio em edital de economia solidária para comercialização.
Prefeitura de Agrônômica	Projeto Recicla Agrônômica, que prevê o uso de sacolas especiais para materiais reciclados.
Colégio Dom Bosco	Formação em empreendedorismo social para os alunos do ensino médio.
Lar João 3:16	Estamos na fase de conhecer a entidade e suas necessidades.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

O quadro acima, conforme foi citado anteriormente, lista os projetos aprovados pelo GTEC Social Unidavi, destacando suas entidades beneficentes associadas, datas de início e fim. O objetivo do quadro é fornecer uma visão abrangente dos esforços e iniciativas realizados pelo GTEC Social Unidavi, evidenciando o compromisso com as causas sociais e os impactos gerados ao longo dos períodos de execução dos projetos. A análise desses dados contribuirá para uma compreensão mais aprofundada do comprometimento e das realizações do GTEC Social Unidavi em seu papel de catalisador de impacto social na região. Portanto, o quadro é uma ferramenta útil para avaliar o impacto social dos projetos aprovados pelo GTEC

Social Unidavi e para entender melhor o compromisso da organização com as causas sociais na região.

O quadro abaixo detalha todos os projetos aprovados pelo GTEC Social Unidavi, destacando seus períodos de duração e as entidades beneficentes associadas a cada projeto. Essa compilação busca fornecer uma visão abrangente dos esforços e iniciativas realizados pelo GTEC Social Unidavi, evidenciando o compromisso com as causas sociais e os impactos gerados ao longo dos períodos de execução dos projetos. A análise desses dados contribuirá para uma compreensão mais aprofundada do comprometimento e das realizações do GTEC Social Unidavi em seu papel de catalisador de impacto social na região.

**Quadro 06** - Projetos aprovados e seus respectivos períodos e entidades financeiras

<b>Projeto Aprovado</b>	<b>Entidade Financiadora</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Data de Fim</b>
Catadores	Fapesc	31/10/2021	31/10/2023
Empreendedorismo Medicina	Fapesc	2021	2024
Ecosol comercialização	SDE/SC	11/2023	11/2024
Ecosol Mapeamento	SDE/SC	11/2023	11/2025
Horta Bela Aliança	Ministério Público	10/2022	10/2023
Horta da Alegria	Fundo Municipal do Idoso	10/2023	10/2024
Ecosol Mapeamento Alto Vale	Fapesc	08/2022	08/2024
Metodologia Incubadora Social	Fapesc	08/2022	08/2024

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

O quadro apresentado acima serve para mostrar uma lista de projetos do GTEC Social Unidavi aprovados e suas respectivas entidades financiadoras, bem como as datas de início e fim de cada projeto. Ele é uma fonte de informação sobre os projetos que foram aprovados e financiados, permitindo que se tenha uma visão geral dos projetos em andamento e finalizados.

### **4.3.2 Proposta de delineamento da metodologia de incubação Gtec Social**

Atualmente, a admissão na Incubadora Social do GTEC ocorre por meio de indicações de outras entidades previamente atendidas. Contudo, visando aprimorar esse processo, está sendo proposta a implementação de um edital para um programa de incubação com duração de no mínimo 12 meses e no máximo 36 meses.

A proposta de uma nova metodologia de incubação para o GTEC Social Unidavi compreende quatro fases distintas: Diagnóstico Inicial dos Empreendimentos; Construção e planejamento; Acompanhamento das Atividades; e, por fim, a etapa de Graduação ou desincubação. Cada uma dessas fases desempenha um papel crucial no apoio aos empreendimentos sociais, e será abordada com mais detalhes nas seções subsequentes. A nova abordagem proposta busca não apenas diversificar o processo de admissão, mas também proporcionar um acompanhamento mais abrangente e estruturado ao longo do ciclo de incubação.

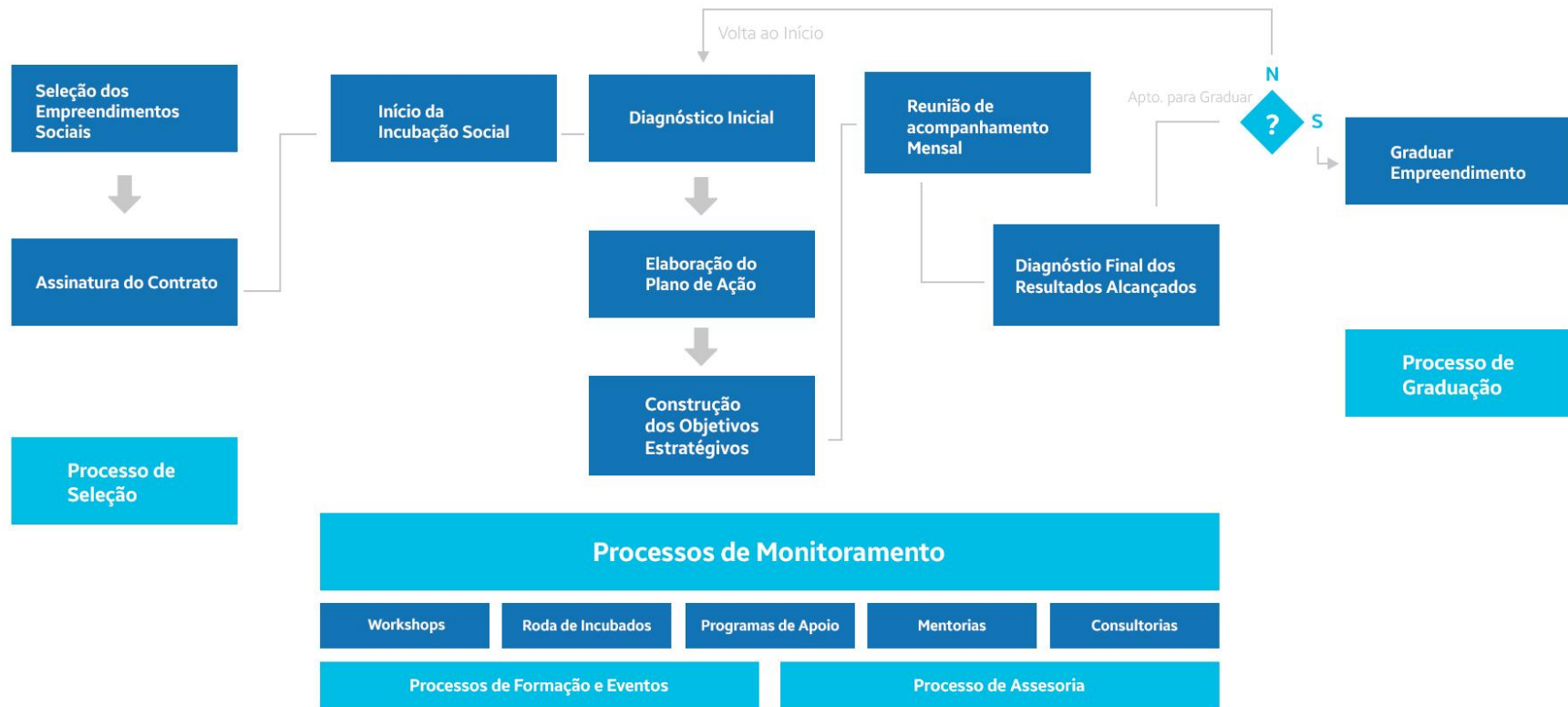
A figura 06 apresenta a proposta de delineamento da metodologia do Gtec Social Unidavi, fornecendo uma visão estruturada das fases e processos que compõem o percurso de incubação dos empreendimentos sociais. Essa representação visual oferece uma compreensão clara das etapas do programa, destacando a sequência lógica de atividades, desde o diagnóstico inicial até a graduação ou desincubação.

Cada elemento na figura representa um componente específico da metodologia, proporcionando uma visão holística do processo de incubação. Além disso, a figura serve como um guia visual para os empreendedores e demais partes interessadas, facilitando a compreensão das etapas do programa e fortalecendo a transparência e comunicação ao longo do ciclo de incubação.

O delineamento proposto na figura 06 é resultado de uma cuidadosa consideração das melhores práticas em incubação social, adaptadas à realidade e objetivos específicos do Gtec Social Unidavi. Essa metodologia busca proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento e sucesso dos empreendimentos sociais, promovendo a inovação, sustentabilidade e impacto positivo na comunidade atendida.

**Figura 06 - Metodologia Gtec Social Unidavi**

## METODOLOGIA GTEC SOCIAL UNIDAVI



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa

A metodologia do Gtec Social Unidavi é composta por diversas etapas, proporcionando um acompanhamento completo às instituições incubadas. O processo inicia-se com o Processo de Seleção, que envolve a seleção criteriosa dos Empreendimentos Sociais e a formalização do contrato. Na sequência, temos o Início da Incubação Social, que contempla um diagnóstico inicial. Nesse estágio, ocorre a elaboração do plano de ação e a construção dos objetivos estratégicos, definindo as bases para o desenvolvimento futuro.

A etapa seguinte é o Processo de Monitoramento, no qual são implementados processos formativos, como eventos, workshops e a roda de incubados. Além disso, são oferecidos programas de apoio e processos de assessoria, incluindo mentoria e consultoria. As reuniões de acompanhamento mensal garantem a constante avaliação e ajuste das atividades desenvolvidas.

Por fim, o Processo de Graduação representa uma avaliação abrangente, culminando no diagnóstico final dos resultados alcançados. Nessa fase, decide-se se o empreendimento está pronto para a graduação ou se necessita retornar ao início para um período adicional de incubação. Cada uma dessas etapas visa assegurar o êxito e o desenvolvimento contínuo das instituições incubadas dentro do contexto do Gtec Social Unidavi.

#### 4.3.2.1 Diagnóstico Inicial dos Empreendimentos

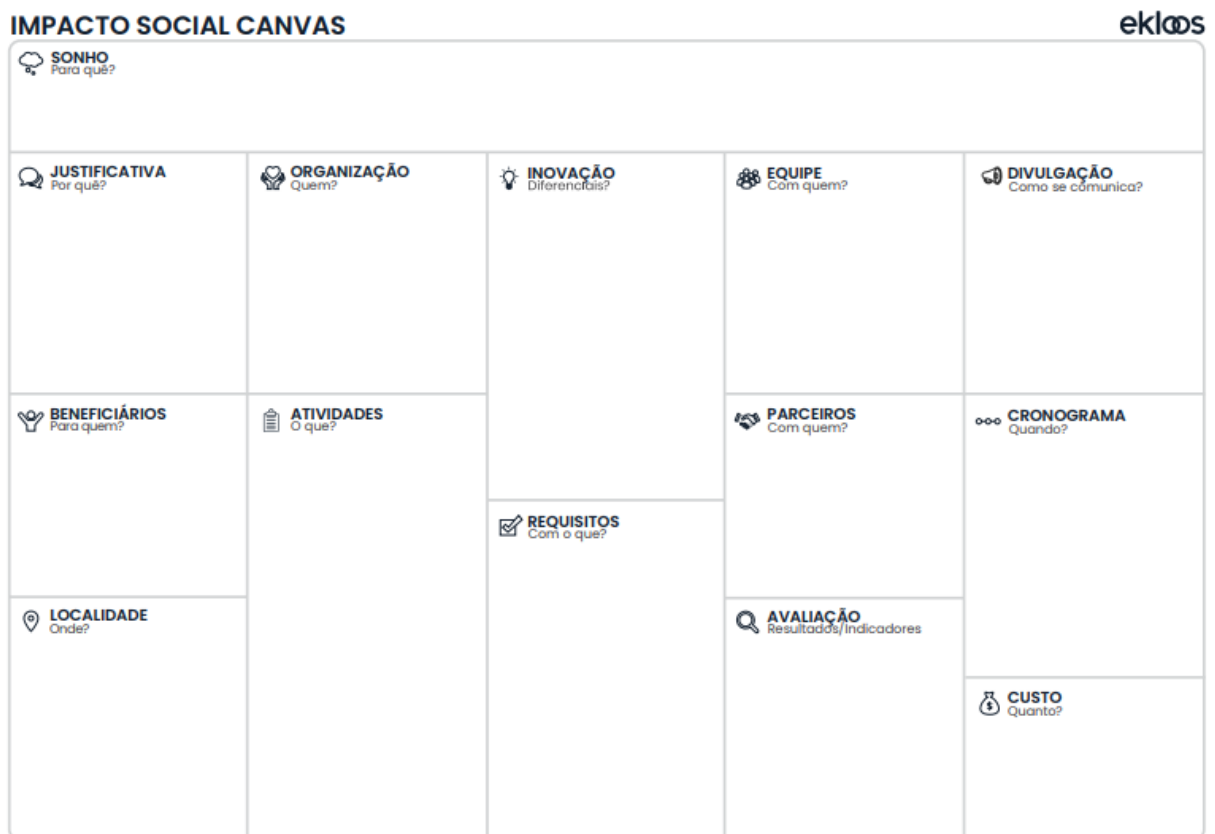
O diagnóstico inicial dos empreendimentos tem como objetivo principal compreender os empreendimentos sociais, identificar o problema que se deseja abordar para posteriormente formular uma solução que atenda às necessidades e resolva eficazmente o problema em questão. Para alcançar esse objetivo, são realizados levantamentos detalhados por meio de formulários, entrevistas com os gestores e análise de impacto social.

Nessa fase, os formulários desempenham um papel crucial na coleta sistemática de dados, permitindo uma visão estruturada das principais informações sobre o empreendimento. Entrevistas diretas com os gestores proporcionam uma oportunidade para uma compreensão mais aprofundada das motivações, desafios e metas do empreendimento. A análise de impacto social, por sua vez, avalia as possíveis repercussões e benefícios das atividades do empreendimento na comunidade ou público-alvo. Essa fase inicial é, portanto, um ponto de partida fundamental para orientar a incubação e garantir que as estratégias futuras estejam alinhadas com os objetivos e desafios específicos do empreendimento social.

#### 4.3.2.2 Construção e planejamento

Nessa fase, busca-se delinear a proposta de solução para o problema e desenvolver um plano de ação abrangente para as atividades a serem conduzidas ao longo do período de incubação. O alcance desejado ao final dessa etapa é a construção de um Canvas de Impacto Social (Figura 07) e um modelo de plano de ação (Quadro 07) pelos incubados em colaboração com a incubadora. O Canvas de Impacto Social servirá como uma representação visual das estratégias e impactos sociais esperados, enquanto o plano de ação detalhará as etapas específicas a serem executadas durante o período de incubação. Esses artefatos não apenas fornecerão uma visão clara das metas a serem alcançadas, mas também estabelecerão a base para as próximas fases do processo de incubação.

**Figura 07** - Canva de Impacto Social



**Fonte:** Ekloos, 2022.

Segundo EKLOOS (2022), as categorias do Impacto Social Canvas são organizadas com base em perguntas fundamentais que todo projeto social bem estruturado e planejado deve abordar. Essas perguntas incluem:



- Sonho – Para quê?: Exploração do propósito do projeto e o sonho do empreendedor.
- Justificativas – Por quê?: Análise de antecedentes, contextos e as razões para a realização do projeto.
- Beneficiários - Para quem?: Identificação dos beneficiários diretos do projeto.
- Localidade - Onde?: Determinação da localização geográfica do projeto.
- Organização – Quem?: Apresentação da instituição responsável pela execução do projeto, incluindo histórico, prêmios e reconhecimentos.
- Atividades – Como?: Descrição das atividades oferecidas e da metodologia utilizada.
- Requisitos – Com o quê?: Identificação dos materiais e condições necessários para a realização das atividades.
- Inovação – Diferenciais: Destaque dos diferenciais do projeto em relação a outras iniciativas similares.
- Equipe – Com quem?: Apresentação da equipe responsável pela execução do projeto.
- Parceiros – Com quem?: Identificação dos parceiros envolvidos na execução do projeto.
- Avaliação - Resultados/ Indicadores: Estabelecimento de resultados esperados, indicadores e meios de verificação.
- Cronograma – Quando?: Elaboração de um cronograma de atividades.
- Custo – Quanto?: Orçamento detalhado do projeto.

À medida que essas perguntas são respondidas colaborativamente pela equipe, o projeto adquire forma e estrutura. A reflexão sobre inovação e a ênfase no impacto social, proporcionadas por essa metodologia, culminam na criação de iniciativas significativas para a sociedade (EKLOOS, 2022).

**Quadro 07 - Modelo de Plano de Ação**

<b>Objetivos</b>	<b>Ações para atingir a meta</b>	<b>Meta (anual)</b>	<b>Quem</b>	<b>Cronograma</b>
X	XXX	XX	XX	XX
	XXX	XX	XX	XX

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na pesquisa

O quadro apresentado anteriormente corresponde a um modelo de plano de ação delineando as atividades a serem realizadas ao longo dos 12 meses de incubação. Este modelo detalha os objetivos a serem alcançados, as ações planejadas para atingir esses objetivos, a meta anual onde serão registradas as metas alcançadas na coluna anterior, os responsáveis pela execução e os prazos estipulados no cronograma. Este plano de ação serve como um guia estratégico, proporcionando uma visão clara das etapas e responsabilidades durante o período de incubação, contribuindo para o monitoramento eficaz do progresso e o alcance das metas estabelecidas.

#### 4.3.2.3 Acompanhamento das atividades

Na terceira fase, realiza-se um acompanhamento metódico das atividades delineadas no plano de ação dos empreendimentos. O propósito primordial dessa etapa é assegurar a consecução de todos os objetivos estabelecidos no plano. Para atingir esse intento, adotamos uma abordagem que inclui reuniões mensais de acompanhamento com os incubados, rodas de conversa envolvendo os empreendedores, e a oferta de palestras, oficinas e workshops sobre temas de alta demanda e relevância, com a presença de incubados já graduados.

Os resultados tangíveis dessa fase compreendem relatórios detalhados que ilustram a evolução do plano de ação. Além disso, os participantes recebem certificados atestando sua participação nas diversas formações oferecidas, tais como palestras, oficinas e workshops. Este acompanhamento estruturado e a entrega de certificados contribuem para uma avaliação mais precisa do progresso e do engajamento dos empreendedores, proporcionando um ambiente propício ao aprendizado e desenvolvimento contínuo.

#### 4.3.2.4 Graduação ou desincubação

Na fase conclusiva, conhecida como graduação ou desincubação, realiza-se uma avaliação abrangente dos resultados alcançados ao longo do período de incubação. Esta etapa envolve a coleta e análise criteriosa de indicadores de desempenho, com o propósito de determinar se os objetivos previamente estabelecidos foram efetivamente atingidos. Em caso afirmativo, o empreendimento é graduado; entretanto, se não atender às expectativas, há a possibilidade de prorrogação da incubação por mais 12 meses ou conforme necessário,

dependendo das circunstâncias específicas do empreendimento. Essa abordagem flexível visa proporcionar o suporte contínuo necessário para o pleno desenvolvimento e sucesso do empreendimento social.

Ao serem desincubados, os empreendimentos não perdem o vínculo com a incubadora, pois continuam sendo bem-vindos a participar de atividades específicas promovidas por ela. Estas podem incluir palestras, oficinas e workshops, representando uma oportunidade contínua de aprendizado e networking. A participação em eventos regionais, redes e fóruns é incentivada, proporcionando aos graduados uma chance de contribuir para o ecossistema empreendedor local e manter conexões valiosas estabelecidas ao longo do processo de incubação. Essa abordagem não apenas fortalece a comunidade empreendedora, mas também estabelece uma ponte para colaborações futuras e a continuidade do impacto social.

## 5. CONCLUSÃO

A trajetória do GTEC Social Unidavi, que teve início em julho de 2021, começou com um foco inicial na gestão de resíduos sólidos em Rio do Sul. Com o tempo, a incubadora expandiu suas atividades, fornecendo suporte a organizações do terceiro setor e participando ativamente na elaboração de projetos e pesquisas científicas. Entretanto, em diálogo com os pesquisadores, ficou evidente a necessidade de aprimorar o processo de incubação social, resultando na proposta de uma metodologia específica para potencializar o valor tanto para a incubadora quanto para os empreendimentos incubados.

No contexto prático da pesquisa, a importância da inovação social na abordagem de problemas sociais e ambientais foi ressaltada. A incubação social, como suporte fundamental aos empreendedores sociais, oferece assistência técnica, financeira e de gestão, facilitando o acesso a redes e mercados. A pesquisa buscou explorar como metodologias inovadoras podem impulsionar as ações desses empreendimentos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

A pesquisa, norteada por objetivos específicos, empreendeu inicialmente a identificação de incubadoras sociais, resultando na localização de 25 dessas instituições no Brasil e outras 5 em âmbito internacional, distribuídas por quatro países distintos. Entre os estados brasileiros, destacaram-se o Rio de Janeiro, com cinco iniciativas, seguido pelo Rio Grande do Sul, que apresenta quatro incubadoras sociais. Em sequência, Santa Catarina e São Paulo surgem com três incubadoras sociais cada. Essa distribuição geográfica evidencia a concentração e diversidade dessas iniciativas em diferentes regiões do país, sublinhando a relevância e alcance das incubadoras sociais em estados específicos. Além disso, a apresentação de instituições internacionais visa não apenas enriquecer a perspectiva do estudo, mas também destacar as iniciativas globais no âmbito das incubadoras sociais. A diversidade geográfica dessas organizações ressalta a amplitude e influência das incubadoras sociais em contextos internacionais, contribuindo para enriquecer o cenário do empreendedorismo social em uma escala global. Ao considerar essa abrangência geográfica, torna-se evidente que as incubadoras sociais desempenham um papel fundamental em distintos contextos, promovendo impacto e inovação em diferentes partes do mundo. Portanto, os resultados obtidos não apenas reforçam a importância dessas instituições em território nacional, mas também ressaltam sua relevância global, reforçando a necessidade de se entender as particularidades e contribuições específicas de cada incubadora para o panorama mais amplo do empreendedorismo social. Essa compreensão abrangente oferece subsídios

valiosos para o aprimoramento das práticas e a promoção do empreendedorismo social tanto em escala nacional quanto internacional.

Na abordagem do segundo tópico da pesquisa, buscou-se compreender e estruturar as metodologias de incubação social mais amplamente adotadas. Para uma análise aprofundada, selecionamos três incubadoras exemplares: a ITCP-UFV, situada em Viçosa, Minas Gerais; a Incubadora Social UFSM, localizada em Santa Maria, Rio Grande do Sul; e a ITCP-Unicamp, sediada em Campinas, São Paulo. Exploramos minuciosamente as práticas adotadas por cada uma dessas instituições, examinando detalhes sobre os processos de diagnóstico inicial, acompanhamento, desincubação, entre outras etapas. A ITCP-UFV, por exemplo, propõe uma metodologia de incubação participativa fundamentada nos princípios da economia solidária popular. Essa abordagem inclui o acompanhamento sistemático, o diálogo grupal, o aprofundamento de novas formas de organização e a promoção de redes de produção e consumo. Seu trabalho é estruturado em três fases: Pré-Incubação, Incubação e Desincubação. Por sua vez, a Incubadora Social UFSM utiliza a Business Process Model and Notation como base conceitual e metodológica para mapeamento de processos. Essa estratégia visa estabelecer prioridades alinhadas aos objetivos organizacionais, monitorando como os recursos da instituição são utilizados e traduzidos em atividades específicas. Já a ITCP-Unicamp se destaca por sua complexidade organizacional, dividida em diferentes foros e grupos de trabalho. Desde o Coletivo, que representa o foro máximo da organização, até os grupos de estudo e pesquisa em áreas específicas, como agricultura, resíduos sólidos e construção civil. Esse panorama diversificado reflete a abrangência de seus esforços para promover a economia solidária. Aprofundar-se nessas metodologias permitiu-nos uma compreensão mais abrangente, fornecendo insights valiosos para identificar as práticas que melhor se adequam à realidade do GTEC Social Unidavi. Essa análise detalhada desempenhou um papel crucial na construção da metodologia de incubação, contribuindo significativamente para moldar uma abordagem adaptada às necessidades específicas da incubadora.

Na fase subsequente às etapas anteriores, a pesquisa voltou-se para o fortalecimento das iniciativas de impacto social na região do Alto Vale do Itajaí. Essa etapa está intrinsecamente ligada ao objetivo final da pesquisa: a elaboração de uma metodologia de incubação social que não apenas atenda às necessidades específicas do GTEC Social Unidavi, mas também agregue valor tanto aos incubados quanto à própria incubadora. A análise aprofundada das incubadoras examinadas desempenhou um papel fundamental nesse processo, fornecendo elementos essenciais para a criação de uma metodologia ajustada às

demandas particulares do GTEC Social. Essa nova proposta de metodologia, concebida para o GTEC Social Unidavi, foi estruturada em quatro etapas distintas. A primeira fase, denominada "Acolhida e Diagnóstico", tem como propósito compreender integralmente os empreendimentos sociais e identificar os problemas específicos a serem abordados. Essa etapa inicial é crucial para estabelecer uma base sólida para o desenvolvimento subsequente. A segunda fase, intitulada "Construção do Planejamento", concentra-se em desenvolver uma proposta de solução abrangente e um plano de ação detalhado. Esse processo visa garantir que as atividades planejadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da incubadora e dos empreendimentos incubados. A terceira fase, conhecida como "Acompanhamento", tem como objetivo assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de ação. Nessa etapa, um acompanhamento metódico das atividades delineadas é fundamental para o progresso contínuo dos empreendimentos. Por fim, a quarta fase, denominada "Avaliação Final", desempenha um papel crucial ao realizar uma avaliação abrangente dos resultados alcançados ao longo do período de incubação. Essa fase determina se o empreendimento atingiu os critérios para graduação ou se necessita de um período adicional de incubação. Em síntese, essa metodologia estruturada proporciona uma abordagem abrangente e adaptada às características específicas do GTEC Social Unidavi, reforçando a capacidade da incubadora de impulsionar iniciativas de impacto social na região do Alto Vale do Itajaí.

Em resumo, o percurso da pesquisa reforça a importância da inovação social na incubação de empreendimentos, destacando a necessidade de metodologias específicas para potencializar o impacto positivo na geração de emprego, renda, inovação social e no desenvolvimento local e regional. A contribuição teórica da pesquisa amplia o debate acadêmico sobre a relevância das incubadoras universitárias na inovação social e no empreendedorismo social. O aprimoramento contínuo dessas práticas pode proporcionar um ambiente mais propício para o crescimento sustentável e impactante dos empreendimentos sociais incubados.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, Carolina; ALPERSTEDT, Graziela Dias; GRAEFF, Júlia Furlanetto. **Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis**. Revista de Administração Pública | Rio de Janeiro 54(1):181-200, jan. - fev. 2020.
- ALVES, Juliano Nunes, et al. **A Economia Solidária no Centro das Discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros**. Cad. EBAPE.BR, v. 14, no 2, Artigo 1, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016.
- PAVAN, Tessy Priscila; WIRTH, Ioli. Metodologia de Incubação da ITCP-UNICAMP de 2001-2011: do acompanhamento técnico à parceria política. In: LAPORTE, Ana Luzia Álvares; et al. **Sistematização de Experiências de Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares/ Organização Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP**. São Paulo: 2013. Disponível em: <[https://www.proec.unicamp.br/wp-content/uploads/2023/09/Livro\\_Projeto\\_Articulacao\\_ITC\\_PsSP\\_compressed.pdf](https://www.proec.unicamp.br/wp-content/uploads/2023/09/Livro_Projeto_Articulacao_ITC_PsSP_compressed.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2023.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1599-1621, nov./dez. 2015.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. 2011. Disponível em: <<http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2023.
- CASADO, Frank Leonardo, et al. PROPLAN. Pró-Reitoria de planejamento da UFSM. **Guia de mapeamento de processos**. 2017. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/08/Guia-de-Mapeamento-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 26 out, 2023.
- CASADO; SILUK; ZAMPIERI. **Universidade Empreendedora e Desenvolvimento Regional Sustentável: Proposta de um modelo**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, DEZ. 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273425839002.pdf>>. Acesso em: 22 de ago. 2023.
- COSTA, Adriano Borges (Org). **Tecnologia Social e Políticas Públicas**. São Paulo: Instituto Pólis; Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013.
- DE MORAES, Antonio Carlos. Destruição Criativa: a tese de Schumpeter sobre a decomposição do capitalismo. **Pesquisa & Debate**, v. 33, n. 1 (59), 2021.
- EKOOS. **Impacto Social Canvas**. 2022. Disponível em: <<https://www.ekloos.org/impactosocialcanvas>>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- GAVIRAGHI, Fabio Jardel; GOERCK, Caroline; FRANTZ, Walter. **Incubadoras Sociais Universitárias: A Promoção da Economia Solidária com o Fortalecimento da Educação Popular**. Salão do Conhecimento, 2014.

GESSI, Nedisson Luis, et al. **Incubadoras de empresas de base tecnológica como indutora do desenvolvimento regional: estudo de caso Iati-Fema.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.6, p.63426-63446 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. **The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World.** Harvard Business School Publishing, 2008.

ITCP-UFV. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. **Metodologia de Incubação.** 2020. Disponível em: <<https://itcp.ufv.br/metodologia-de-incubacao/>>. Acesso em: 23 de out. 2023.

JULIANI, Douglas Paulesky; JULIANI, Jordan Paulesky; SOUZA, João Artur de; HARGER, Eliza Malucelli. **Inovação social: perspectivas e desafios.** 2014. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html#oqueeinova>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** Atualização MEDEIROS, João Bosco 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MCT. **CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.** Desafio para a sociedade brasileira - Livro Verde. 2001. Disponível em: <[http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/859/1/ciencia%2c%20tecnologia%20e%20inovação\\_%20desafios%20para%20a%20sociedade%20brasileira.%20livro%20verde.pdf](http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/859/1/ciencia%2c%20tecnologia%20e%20inovação_%20desafios%20para%20a%20sociedade%20brasileira.%20livro%20verde.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MONTEIRO, Alcides. **O que é a Inovação social? Maleabilidade conceitual e Implicações práticas.** 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/TgyQQ73yL9qF5R3xvSS3J9L/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

MORALES, G. A. et al. **A Systematic Literature Review of Business Incubators: Past, Present and Future.** International Journal of Management and Applied Research, v. 6, n. 1, p. 1-19, 2019.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation.** Nesta, 2010. Disponível em: <[https://media.nesta.org.uk/documents/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2023.



OCDE. **Manual de Oslo. DIRETRIZES PARA COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO.** 2005. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3512832/mod\\_resource/content/1/Manual%20de%20Oslo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3512832/mod_resource/content/1/Manual%20de%20Oslo.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2023.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias.** Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

PACHECO, Anderson Sasaki Vasques., et al. Dos objetivos ao surgimento de uma inovação social: um estudo de caso em uma organização da economia solidária. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 4 n. 2, p.119-140, Mar./ Ago. 2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM INCUBADORAS BRASILEIRAS ASSOCIADAS À ANPROTEC.** Revista de administração mackenzie. Volume 8, n. 2, 2007, p. 38-58.

SARATOVSKY, Kari Dunn; FELDMANN, Derrick. **Cause for Change: The Why and How of Nonprofit Millennial Engagement.** Jossey-Bass. 2013.

SANTO, L. C. (2021). **Inovação social: uma perspectiva crítica e ampliada.** Revista Espaço Acadêmico, 249, 1-12.

SCHUMPETER. Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. SILVA, Marcos Fernandes da.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo : Abril Cultural, 1982. xv, 169 p. (Os economistas, 3).

SCHWARTZMAN, Simon. A ciência da ciência. **Ciência Hoje** (Rio de Janeiro, SBPC), v. 2, n. 11, março-abril, p. 54-59, 1984. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/ciencia2.htm>. Acesso em 18 ago. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2014.

SOUZA, L., et al. Incubadoras de empresas: um estudo sobre o processo de incubação em uma universidade federal do nordeste brasileiro. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 3-29, 2017.