

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUÇÃO EM
GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Elisandra Della-Flora Weinitschke

**A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA
METODOLÓGICA PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL**

Santa Maria, RS

2021

Elisandra Della-Flora Weinitschke

**A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA
METODOLÓGICA PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof. Dr^a Kalinca Léia Becker

Santa Maria, RS, Brasil
2021

WEINITSCHKE, ELISANDRA DELLA-FLORA
A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA
PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL / ELISANDRA DELLA-FLORA
WEINITSCHKE.- 2021.
125 p.; 30 cm

Orientadora: KALINCA LÉIA BECKER
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. INCUBAÇÃO SOCIAL 2. ECONOMIA SOLIDÁRIA 3.
METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO I. BECKER, KALINCA LÉIA II.
Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, ELISANDRA DELLA-FLORA WEINITSCHKE, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Elisandra Della-Flora Weinitschke

**A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA
METODOLÓGICA PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Aprovada em 16 de agosto de 2021:



Prof. Kalinca Léia Becker, Dra.
(Presidente/Orientadora)



Prof. Débora Bobsin, Dra. (UFSM)



Prof. Chaiane Leal Agne, Dra. (UERGS)

Santa Maria, RS, Brasil
2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma ou até mesmo sem saber, contribuíram para a concretização deste estudo, em especial:

- à minha orientadora, Kalinca Léia Becker, pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa e pela serenidade com que conduziu todo o processo de orientação.
- ao meu esposo, Ivan Ciro Weinitschke, pela paciência, compreensão e apoio incondicional;
- à minha filha, Ana Laura, que é minha razão de ser, meu tudo;
- aos meus colegas e ex-colegas de trabalho, inclusive de outras instituições públicas, que sempre me incentivaram a continuar estudando e querer progredir;
- ao meu chefe e colega, Lucas Veiga Ávila, por todo o apoio e compreensão durante as minhas ausências e pelas dicas valiosas durante esse percurso;
- aos professores e funcionários de Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas pelos conhecimentos transmitidos e por contribuírem para a obtenção deste título.

Enfim, a todos que fazem parte da minha vida e me inspiraram para seguir por esse caminho.

RESUMO

A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL

AUTORA: Elisandra Della-Flora Weinitschke

ORIENTADORA: Kalinca Léia Becker

Este estudo teve como objetivo desenvolver uma metodologia de incubação de acordo com os objetivos e as características da Incubadora Social da UFSM, considerando a necessidade dessa ferramenta para instruir, orientar coordenadores de projetos, equipe de trabalho e, principalmente, contribuir para que os empreendimentos incubados possam desenvolver melhor as suas propostas e obter melhores resultados. Para isso, realizou-se uma coleta de dados bibliográficos, documentais, bem como a aplicação de entrevistas em incubadoras sociais vinculadas à rede ITCP, com o intuito de fornecer os subsídios necessários para a construção metodológica. A pesquisa revelou que, das dez incubadoras participantes deste estudo, a maioria procura seguir as etapas de incubação, porém nem todas determinam um limite temporal, focando no desenvolvimento e na sustentabilidade dos empreendimentos incubados. Poucas adotam indicadores para avaliação de seu desempenho ou de seus incubados e o tema dos Negócios de Impacto Social também é pouco abordado. As que possuem um método claro de incubação são conduzidas por equipes multidisciplinares e mais experientes no trabalho desenvolvido perante os grupos em vulnerabilidade social. Ainda existem muitos desafios que cercam a incubação social, desde problemas como a alta rotatividade das pessoas envolvidas até a falta de recursos financeiros e investimento para implementação e manutenção dos seus projetos. Para melhorar a metodologia das incubadoras, sugere-se mais pesquisas a respeito de tecnologias sociais, indicadores e negócios que possam impactar o público alvo de uma incubadora social, pois, apesar da intencionalidade e dos motivos apresentados, a maioria dessas incubadoras ainda não consegue desenvolver tais temáticas.

Palavras-chave: incubadoras, impacto social, empreendimentos, metodologia de incubação.

ABSTRACT

UFSM'S SOCIAL INCUBATOR: A METHODOLOGICAL PROPOSAL TO PROMOTE SOCIAL IMPACT

AUTHOR: Elisandra Della-Flora Weinitschke

ADVISOR: Kalinca Léia Becker

This study aimed to develop an incubation methodology in accordance with the objectives and characteristics of the UFSM Social Incubator, considering the need for this tool to instruct, guide project coordinators, work team and, mainly, contribute to the incubated projects can develop their proposals better and obtain better results. For this, bibliographic and documentary data were collected, as well as the application of interviews in social incubators linked to the ITCP network, in order to provide the necessary support for the methodological construction. The survey revealed that, of the ten incubators participating in this study, most seek to follow the incubation stages, but not all determine a time limit, focusing on the development and sustainability of the incubated enterprises. Few adopt indicators to assess their performance or that of their incubated companies and the topic of Social Impact Business is also little discussed. Those that have a clear incubation method are conducted by multidisciplinary teams that are more experienced in the work developed with groups in social vulnerability. There are still many challenges surrounding social incubation, from problems such as the high turnover of the people involved to the lack of financial resources and investment to implement and maintain their projects. To improve the methodology of incubators, further research is suggested on social technologies, indicators and businesses that can impact the target audience of a social incubator, because, despite the intention and reasons presented, most of these incubators are still unable to develop such themes.

Keywords: incubators, social impact, enterprises, incubation methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral de aprendizagem da SBCSOL.....	30
Figura 2 - Fluxo de estratégia metodológica utilizado pela SBCSOL.....	32
Figura 3 - Fases do modelo Cerne.....	39
Figura 4 - Manual didático (Metodologia de Incubação IS-UFSM).....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Etapas de incubação da SBCSol.....	31
Quadro 02 - Etapas de incubação da IPEPS.....	35
Quadro 03 - Proposta do Cerne Social da Incubadora de Tecnologia Social da UnB.....	41
Quadro 04 - Diferenças entre Negócio Social e Negócio de Impacto Social.....	44
Quadro 05 - Perfil dos entrevistados da IS-UFSM.....	56
Quadro 06 - Perfil dos entrevistados das incubadoras sociais.....	63
Quadro 07 - Características das incubadoras.....	65
Quadro 08 - Metodologias de incubação: seleção, etapas e treinamentos.....	69
Quadro 09 - Metodologias de incubação: tecnologias, negócios de impacto social e indicadores	75
Quadro 10 – Sugestões.....	78
Quadro 11 - Proposta de indicadores para a IS-UFSM.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Associação Comercial e Industrial
AM CENTRO	Associação dos Municípios da Região Central do Estado
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CERNE	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODERC	Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Cidadania
COEP	Centro de Orientação e Encaminhamento Profissional
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DRPE	Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador
ECOSOL	Economia Solidária
EES	Empreendimentos de Economia Solidária
FBB	Fundação Banco do Brasil
FEICOOP	Feira Internacional de Cooperativismo
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEBT	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
IES	Instituto de Estudos Empresariais
IPEPS	Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários
IS-UFSM	Incubadora Social da Pró-reitoria de Extensão da UFSM
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
ITES	Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários
MAPP	Método Altadir de Planificação Popular
NIS	Negócio de Impacto Social
NuMI-Ecosol	Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU
ONU	Organizações das Nações Unidas
PRE	Pró-reitoria de Extensão
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
SBCSol	Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SOLTEC	Núcleo de Solidariedade Técnica
TS	Tecnologia Social
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnB	Universidade Federal de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos:	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 AS INCUBADORAS SOCIAIS – ORIGEM E EVOLUÇÃO	21
2.1.1 Incubadoras e Tecnologias Sociais	26
2.2 METODOLOGIAS DE INCUBAÇÃO SOCIAL	28
2.2.1 O modelo de incubação da Incubadora SBCSol	30
2.2.2 O modelo de incubação da IPEPS	34
2.2.3 O modelo de incubação do NuMI-EcoSol	36
2.3 INDICADORES PARA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL	38
2.4 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL	42
2.4.1 O papel dos governos nos Negócios de Impacto Social	45
2.4.2 Os desafios dos Negócios de Impacto Social	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	52
3.3 UNIVERSO DE ESTUDO	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1 ENTREVISTAS COM OS PARTICIPANTES DA IS-UFSM.....	57
4.1.1 Os pontos fortes e fracos da IS-UFSM	58
4.1.2 O papel da IS-UFSM para o desenvolvimento local e regional	60
4.1.3 Fatores que influenciam no sucesso da incubação	61
4.1.4 Tecnologias Sociais e Impacto Social	63
4.1.5 Sugestões de melhorias e expectativas futuras	64
4.2 ENTREVISTAS COM AS ITCPS	65
4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO PARA A IS-UFSM	82
4.3.1 Etapas de Incubação	85

<i>4.3.1.1 Etapa de Sensibilização e Mobilização</i>	86
<i>4.3.1.2 Etapa de Pré-Incubação</i>	87
<i>4.3.1.3 Etapa de Incubação</i>	89
<i>4.3.1.4 Etapa de Desincubação</i>	90
4.3.2 Indicadores na incubação social	91
4.3.3 Custeio das atividades e infraestrutura da IS-UFSM	93
4.3.4 Manual Didático para a metodologia de incubação da IS-UFSM	94
5 CONCLUSÕES	105
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A	119
APÊNDICE B	121
APÊNDICE C	125

1 INTRODUÇÃO

Existe uma discrepância entre a evolução da demanda e oferta de trabalhadores disponíveis no mercado de trabalho, o que expressa o crescimento recente do desemprego nas metrópoles do Brasil (POCHMANN, 2016). Nas periferias das grandes cidades, a situação tende a ser pior pois há uma superposição de indicadores sociais e econômicos que escancaram o cenário da baixa renda, baixa escolaridade, maior taxa de homicídios, maior taxa de feminicídio, maior informalidade no trabalho, entre outras insuficiências. Segundo dados do IBGE, a taxa média de desocupação para o ano de 2020 foi de 13,5%, a maior desde 2012. Isso corresponde a cerca de 13,4 milhões de pessoas na fila por um trabalho no país. O resultado para o ano interrompeu a queda na desocupação iniciada em 2018, quando ficou em 12,3%. Já a taxa de informalidade ficou em 38,7% em 2020, o que representa 33,3 milhões pessoas sem carteira assinada (empregados do setor privado ou trabalhadores domésticos), sem CNPJ (empregadores ou empregados por conta própria) ou trabalhadores sem remuneração (IBGE, 2020).

Para Botelho (2018) estamos diante de uma condição incomum em que algumas das principais cidades do mundo, as mais ricas do ponto de vista de acúmulo e produção de riquezas, apresentam taxas de desemprego acima da média de suas respectivas economias nacionais. Enquanto no Brasil, quanto mais dinâmicas são as metrópoles, maior é o número de excluídos do mercado de trabalho, sinal de uma dissociação entre produção de riqueza e oportunidades de emprego. Dessa forma, a articulação de atividades voltadas para ações coletivas que ofereçam alternativas para o enfrentamento da pobreza, por exemplo, é contribuição fundamental para a sociedade, atuando de forma contínua, gerando capacitação e melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Segundo Barki, Comini e Torres (2019), desde a última década vem se buscando por um propósito diferenciado no mundo dos negócios, com uma preocupação maior pelo impacto social e ambiental, no sentido de modificar a gestão das empresas. Com isso, surgem vários movimentos como capitalismo consciente, valor compartilhado, Sistema B e negócios de impacto. O lançamento da agenda dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS¹, em setembro de 2015, durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, na Assembleia Geral

¹ Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ou Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável) são uma coleção de 17 metas globais, estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas. A Agenda 2030 compreende 169 metas amplas e interdependentes para a realização de todos os 17 objetivos. Os ODS abrangem questões de desenvolvimento social e econômico, incluindo pobreza, fome, saúde, educação, aquecimento global, igualdade de gênero, água, saneamento, energia, urbanização, meio ambiente e justiça social.

da ONU, serviu para articular a escala e as determinações advindas dos desafios sociais e ambientais que continuamos a enfrentar. Contudo, ações como reduções dos impactos negativos e programas de responsabilidade social não serão mais suficientes se não forem acompanhadas de uma transformação em direção a uma forma de capitalismo verdadeiramente sustentável (HART, 2019).

Um dos espaços que pode articular e implementar essas ações além de cumprir um papel relevante na transformação da sociedade é a universidade. Tendo seu eixo fundamental composto pelo tripé ensino, pesquisa e extensão, Medeiros (2017) afirma que é nesta última que se pode promover a inclusão social e uma difusão mais ampla dos saberes sem que o elitismo acadêmico continue marcando espaço e obliterando a troca de conhecimentos. Chaves *et al.* (2019) complementa essa ideia quando afirma que a extensão universitária contribui para o empoderamento de indivíduos que estão sedentos de saberes, aplicando o conhecimento científico na transformação de realidades. Nesse sentido, Deslandes e Arantes (2017, p. 181) apontam que “a prática é o maior aliado para o aperfeiçoamento da aprendizagem acadêmica, e os projetos de extensão ajudam a aprimorar o conhecimento adquirido ao longo da graduação”, além disso, ajudam a proporcionar o conhecimento profissional na área escolhida, aumentando as chances para o mercado de trabalho.

Desde a década de 80, o campo das Incubadoras vem se consolidando, ao se destacarem as primeiras experiências, alinhadas com o movimento mundial de incubação de empresas, principalmente em função da iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em criar instituições para apoiarem os empreendimentos inovadores do país (CAMPOS *et al.*, 2016). Dentro das universidades brasileiras, a maioria das incubadoras originou-se através de projetos de extensão, em localidades dotadas de boa infraestrutura científica e tecnológica, disponibilidade de recursos humanos qualificados e proximidade de polos industriais, como São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina.

Normalmente as áreas de atuação das incubadoras nas universidades brasileiras possuem foco em tecnologia, envolvendo projetos baseados em pesquisas acadêmicas. Mas também existem as Incubadoras Sociais, que são movidas pelas lógicas da inclusão social e da criação de empregos. Para pessoas e grupos em situação de vulnerabilidade social, as incubadoras precisam ter essa configuração diferenciada, que compreenda uma metodologia própria e não excludente. Nesse cenário, as incubadoras sociais surgem com o propósito de auxiliar empreendimentos nascentes, com ideias promissoras ou auxiliar empreendimentos que apresentam dificuldades em sua gestão, em grande parte relacionadas à economia do modo de produção capitalista, que tem provocado significativas mudanças na dinâmica do mundo do

trabalho, resultando na precariedade das condições e na intensificação do desemprego (FROTA *et al.*, 2017).

Observa-se que as Incubadoras Sociais brasileiras, em geral, voltam seus trabalhos somente para coletivos (cooperativas e associações) e para a economia solidária. A maioria dessas incubadoras possuem métodos de incubação que variam, de acordo com suas demandas, mas o funcionamento nem sempre fica claro, ao menos em consulta aos respectivos sítios eletrônicos. A Incubadora Social da UFSM vem atuando desde 2012, desenvolvendo ações não só no campus sede em Santa Maria como também nos *campi* de Cachoeira do Sul, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, oferecendo suporte, qualificando e melhorando seus produtos, com foco na sustentabilidade, geração de trabalho e renda para coletivos e grupos demandados. No entanto, ainda não possui uma ferramenta metodológica de incubação que possa ser consultada e aplicada, conforme a sua realidade.

Após a aprovação do novo Regulamento, a Incubadora Social da UFSM, ampliou sua responsabilidade, que era principalmente com a Economia Solidária, passando também a incluir empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade. Entre suas competências, também foi inserida a articulação junto a parceiros estratégicos para a capacitação e sensibilização em relação a temas atinentes ao empreendedorismo social, inovação, negócios de impacto social e geração de trabalho e renda.

Assim, a Incubadora Social (IS-UFSM) foi escolhida como lócus de estudo por esta pesquisadora, para que pudesse ser desenvolvida uma proposta metodológica que abordasse os conceitos presentes no regulamento, somando-se à trajetória de ações já realizadas. Foram analisados os processos de incubação nas Incubadoras Sociais, tais como Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, de Empreendimentos Econômicos Solidários, de Tecnologias Sociais, entre outras.

Com base em estudos bibliográficos e comparativos com incubadoras semelhantes à IS-UFSM, o produto desta pesquisa compreende uma ferramenta metodológica, cujo intuito é de atender as demandas locais e regionais visando a geração de trabalho e renda, em aderência aos propósitos do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo a definição de vários autores, o trabalho das incubadoras universitárias tem por objetivo assessorar técnica, administrativa, e politicamente, de forma integrada e contínua os

“empreendimentos coletivos” ou grupos populares (associações, cooperativas, grupos informais), visando incubar/assessorar os empreendimentos e potencializá-los de forma que adquiram autonomia econômica e social (SINGER; SOUZA, 2000; FRAGA, 2012; DAGNINO, 2014; GAVIRAGHI *et al.*, 2018).

Atualmente, na UFSM há uma incubadora social, a IS-UFSM, e duas incubadoras de base tecnológica, a Pulsar e a Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), estas últimas geridas pela Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia (AGITTEC). As diferenças entre estas últimas e uma incubadora com viés social surgem desde o processo de seleção dos empreendimentos. Como exemplo, pode-se citar um dos critérios adotados no edital para incubação de empresas de base tecnológica, publicado no início de 2020, em que o proponente deveria possuir capacidade técnica para o desenvolvimento de um produto ou serviço inovador sob o ponto de vista tecnológico, além de ter de passar por uma banca de avaliação. É comum também que seja solicitado, previamente, o plano de negócios e sejam cobradas taxas de inscrição e locação de espaço, no caso dos empreendimentos que são incubados.

Para não excluir os grupos menos preparados ou empreendimentos em formação, a Incubadora Social não estabelece tantos critérios na seleção ou na permanência dos incubados, considerando que um de seus objetivos é mudar a realidade dos grupos historicamente ignorados. Goerk *et al.* (2018) salienta que, apesar da existência de políticas de emprego e renda, uma parcela da população ainda não tem acesso ao mercado formal de trabalho, além de certos empreendimentos possuírem uma lógica de trabalho diferenciada dos empreendimentos privados, mesmo estando inseridos no sistema capitalista. Ademais, as empresas que dispõem de tecnologias e meios para adquiri-las e implementá-las também acabam suprimindo o espaço dos empreendimentos, cooperativas e associações inseridos na economia informal e/ou precarizada. Por conseguinte, os envolvidos em formas alternativas de obtenção de renda dificilmente terão acesso a inovações orientadas para o lucro (DOMINGOS; RIBEIRO, 2015). Assim, “o movimento da economia solidária pode representar o processo de criação de um elemento novo e é de suma importância verificar para qual direção aponta esta cultura política e que papéis assumem os mediadores em seu fortalecimento” (SANTOS; CARNEIRO, 2008, p. 02). Portanto, mesmo sendo considerada muitas vezes, uma economia incipiente para superar a questão social, certamente representa uma possibilidade de transformação, abrindo portas para formação de redes de contatos e novas oportunidades.

Desde 2012 a IS-UFSM tem abrigado projetos que se baseiam em cooperação, autogestão e inovação, tendo como vetor a integração de saberes e as tecnologias sociais (DAGNINO, 2004, *apud* LISBOA FILHO *et al.*, 2016). No último edital lançado, nº 01/2016,

selecionou 10 (dez) grupos já organizados ou em processo de organização solidária, considerando que um dos critérios de admissão previa a inscrição de grupos em formação ou coletivos concebidos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva da sustentabilidade socioambiental, com potencial de viabilidade técnica, social e econômica. As propostas apresentadas foram bem diversificadas, como: agricultura familiar, artesanato, reciclagem de resíduos sólidos, construção civil, atividades artísticas e culturais, etc. Entretanto, o que se tem observado na rotina de trabalho e nos relatórios da unidade é que praticamente a metade dos grupos não têm participado das atividades do processo de incubação, que costuma durar até três anos, principalmente aqueles oriundos dos bairros mais carentes da cidade. Por fim, do edital de 2016, restaram seis projetos ativos, pois dois grupos se dissiparam logo no início da incubação e, até o final de 2019, outros dois projetos da periferia já haviam oficializado seus desligamentos.

De acordo com Faria, Savian e Vargas (2019), em estudo realizado para aplicar um índice composto de privação, denominado Índice de Privação Social (IPS), referente às desigualdades territoriais da cidade de Santa Maria, não é exagero dizer que o município é um território de privação social que atravessa diferentes níveis e tipificações. Além disso, tendo como base a estimativa populacional feita para o município em 2017 pelo IBGE, mais de 20% da população santamariense vive com renda mensal menor do que R\$ 468,50 (meio salário mínimo nacional) por pessoa, correspondendo a 53.997 pessoas nessa faixa de renda, que constam no Cadastro Único da cidade. Com isso, percebe-se que na periferia do município existem muitas pessoas vivendo em situação precária e que raramente tem acesso aos serviços públicos básicos. Como já mencionado, alguns projetos incubados na IS-UFSM têm origem nessas comunidades carentes e são geralmente estes empreendimentos que não conseguem sobreviver até o final da incubação e atingir o objetivo primordial, que é gerar renda.

É notório que a incubação social tem desafios e dificuldades, desde obstáculos nas relações interpessoais, na falta de participação discente, editais públicos limitadores e dificuldade em se realizar oficinas e cursos com a comunidade (CANÇADO; GHIZONI, 2013). Insuficiências de apoio por parte do poder público, carência de recursos e de parcerias, além da falta de uma metodologia adequada, também são fatores que podem ser citados como entraves para o sucesso da incubação social. Outra dificuldade encontrada é o fato de muitos grupos se tornarem demasiadamente dependentes das atividades proporcionadas pela universidade no decorrer da incubação bem como do apoio da equipe técnica (GOERK *et al.*, 2014). Com isso, a autonomia dos empreendimentos acaba ficando prejudicada. Chaves *et al.* (2019), acredita que, para ultrapassar o momento crítico de uma incubação, é preciso ampliar o tempo de

relacionamento com os projetos incubados, em relação às assessorias/consultorias, prestação de serviços, seminários, encontros on-line e presenciais, entre outras atividades, para que tenham sustentabilidade econômica e temporal.

Na busca de alternativas e proposições para melhorar o processo de incubação, a gestão da Incubadora Social juntamente com a equipe de servidores e Colegiado Gestor têm se mobilizado nos últimos anos para trabalhar numa reestruturação e possivelmente implementação de uma nova metodologia de incubação. A publicação do Decreto nº 9759, de 11 de abril de 2019, extinguindo os colegiados da administração pública federal, ocasionou uma interrupção nas atividades do Colegiado Gestor da IS-UFSM e, desde então, a implementação de uma nova proposta ficou estagnada.

Embora a maioria das incubadoras sociais sejam focadas em grupos e na economia solidária, é preciso retomar a questão da metodologia na IS-UFSM, considerando a incubação de empreendimentos que possam impactar a realidade social das comunidades mais vulneráveis, locais e regionais, sejam grupos voltados para a Ecosol ou microempreendedores da periferia. Conforme ressalta Barki *et al.* (2019), para projetar soluções inovadoras e relevantes, que atendam às necessidades das pessoas, é preciso entender previamente seus comportamentos e motivações, expectativas e aspirações para o futuro, desenvolvendo capacidade para identificar necessidades físicas, cognitivas sociais e/ou culturais a que podemos atender com produtos, serviços e experiências.

Com base nas evidências de que alguns projetos não estão conseguindo chegar até o final do processo ou que não alcançam totalmente os objetivos da incubação (autogestão, geração de renda, etc), surge o seguinte questionamento: como propor uma metodologia de trabalho para a Incubadora Social da UFSM que atenda às suas demandas e características e que possa gerar resultados com impactos sociais significativos?

Para responder esse questionamento esse estudo pretende propor uma metodologia de incubação adequada não somente aos grupos que trabalham na perspectiva da economia solidária, mas também para empreendimentos que necessitam de um espaço voltado para suas realidades, que possa melhorar as condições de trabalho e renda de indivíduos menos favorecidos; em outras palavras, negócios que causem impacto social para a população de baixa renda. Para isso, a inclusão de conceitos recentes relacionados aos negócios de impacto social e podem auxiliar na compreensão e na construção dessa metodologia. Barki e Pansarella, (2018) afirmam que o campo de empreendedorismo social pode ser um importante agente de mudanças. Assim, o movimento empreendedor pode ajudar a solucionar a falta de perspectivas nas regiões periféricas e alavancar transformações ainda mais profundas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é desenvolver uma metodologia para o processo de incubação que contemple os objetivos e características da Incubadora Social da UFSM (IS-UFSM).

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Analisar as características da Incubadora Social da UFSM, conforme os seus objetivos e suas demandas;
- b) Investigar os fatores determinantes do desligamento de alguns projetos e da manutenção de outros grupos no processo de incubação;
- c) Analisar modelos de incubação e experiências de outras Incubadoras Sociais ou ITCPs, para relacionar com os objetivos e as demandas da Incubadora Social da UFSM;
- d) Desenvolver propostas de indicadores para as etapas de incubação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das formas da Universidade destacar seu papel extensionista pode ser exemplificada com as incubadoras de cunho sustentável e solidário. Medeiros (2017) aponta que no contexto da disparidade social, a Universidade Pública e a Extensão Universitária têm um papel primordial no sentido de auxiliar a diminuir essas diferenças e exercitar práticas de inclusão e o aprendizado da cidadania. Em outras palavras, as universidades e algumas organizações sem fins lucrativos ampliam o conceito de incubação e inserem as demandas da sociedade, através do atendimento de suas demandas. Essa ideia é aceita no meio acadêmico e várias universidades assumem esta proposta, que nasce como uma atividade de extensão, mas também é vinculada ao ensino e a pesquisa, organizando-se em movimentos de troca de experiências. Acaba sendo um processo de aprendizado de mão dupla, que garante a formação contínua de docentes, pesquisadores, alunos, técnicos e dos próprios incubados (PRIM, 2017).

A Incubadora social da UFSM, desde sua criação em 2012, tem proporcionado um ambiente que desenvolve ações multidisciplinares, beneficiando a sociedade santa-mariense e região, podendo apresentar casos de sucesso, participação em feiras e eventos de economia

solidária, com o intuito de melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas. Trabalhar nessa perspectiva econômica e solidária é algo que tem funcionado bem para os grupos de agricultura familiar, por exemplo, em que normalmente a maioria compartilha das mesmas ideias, e geralmente tem o mesmo conhecimento, realizando suas atividades em prol do bem comum, o que favorece a todos. Mas, além dos empreendimentos de economia solidária, que primam pela igualdade e pela autogestão (SINGER, 2002), está surgindo um novo olhar para a periferia, com vista ao empreendedorismo voltado a pessoas em situação de vulnerabilidade. Nesse contexto, outras palavras ganham força nos negócios, como: negócios e tecnologias sociais, negócios de impacto social, entre outros. Barki e Pansarella (2018) compreendem que na periferia o empreendedorismo não é baseado em busca de oportunidades e sim, em necessidade, pois, às vezes, apresenta-se como a única saída. É mais difícil ter grandes sonhos quando sobreviver é o único objetivo.

Esta pesquisadora escolheu como tema a proposta de construção de uma metodologia para a Incubadora Social da UFSM porque é servidora pública lotada na referida unidade e tem acompanhado o trabalho da equipe nos últimos anos. No dia a dia, é possível observar limitações dos grupos mais vulneráveis em manter seus negócios até término do processo ou pós-incubação. Outro fato em destaque refere-se aos projetos que sucumbem antes do fim do processo, geralmente formado por grupos provenientes da periferia do município de Santa Maria. Entre os motivos mais comuns estão a busca por um emprego que gere renda imediata, a carência de identificação com o ideário da economia solidária e, até mesmo, a necessidade de haver um planejamento mais sólido em relação às atividades e cronogramas da incubadora. Além disso, pesquisas mais recentes têm voltado seu olhar para empreendimentos capazes de contribuir para geração de renda nas comunidades periféricas (MELLO, 2018; BARKI; COMINI; TORRES, 2019), o que pode representar uma nova perspectiva na IS-UFSM, especialmente na realização de ações que a regulamentação anterior não contemplava.

Dessa forma, readequar a metodologia de incubação para um formato que irá somar e não excluir deve ser um caminho mais abrangente, conseqüentemente gerando maior impacto social. Uma proposta voltada não somente para a economia solidária como também direcionada para empreendimentos, que atendam às demandas da comunidade da periferia, pode manter mais pessoas engajadas e atrair novos empreendedores que não encontram espaço em outras incubadoras de empresas. Por isso, muito importante é conhecer a demanda do público a ser atendido, pois, conforme ressaltado pela lógica freiriana, qualquer que seja a ação humana, como a ação socialmente responsável implementada pelas corporações, acontece dentro de determinado contexto. Deste modo, “[...] ninguém luta contra as forças que não compreende,

cuja importância não mede, cujas formas e contornos não discerne” (FREIRE, 2008, p. 46). De acordo com Alvord (2004), um conhecimento prévio dessas comunidades e da complexidade de seu sistema social, das intrincadas ligações com outras esferas sociais e da origem do problema a ser solucionado são questões a serem levadas em conta ao se tentar promover transformações sociais.

Além de diversos obstáculos, com um baixo poder econômico aquisitivo, a maioria da camada mais baixa da sociedade não consegue acesso a produtos ou serviços consumidos nas camadas mais altas (SOUZA; SILVA, 2019). Por isso é importante lembrar da inserção de conceitos do empreendedorismo social que na visão de Vale *et al.* (2017) age mais na geração de ações que causem impacto local e objetiva o resultado coletivo. O seu principal foco de atuação é voltado para a sociedade civil e a sua estratégia na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado.

Essa pesquisa trouxe uma proposta de metodologia de incubação social distinta de outras incubadoras, como as tradicionalmente existentes, a exemplo das incubadoras de empresas com viés tecnológico. Afinal, com recente aprovação do novo regimento, no ano corrente, a Incubadora Social tornou-se responsável por articular a execução de projetos: (a) concebidos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva da sustentabilidade socioambiental, visando à geração de trabalho e renda para grupos em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária; e/ou (b) que envolvam “empreendimentos” com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade (meu grifo). Por essa razão, precisa de uma metodologia que acompanhe a nova regulamentação e abra espaço para o empreendedorismo voltado para essa finalidade.

Em outras palavras, conduzir um processo metodológico que permita o acesso às chamadas públicas da Incubadora não somente aos grupos já formados, mas também a empreendedores que queiram apresentar propostas voltadas para as camadas mais vulneráveis pode apresentar-se como um modelo mais flexível e eficaz. A análise literária a respeito de metodologias de incubação, tanto nas incubadoras sociais universitárias do setor público como do setor privado, bem como a reflexão sobre os conceitos de gestão, tecnologias e negócios de impacto social, procurando compreender as demandas da periferia, foram os subsídios utilizados para indicar os caminhos a serem seguidos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho teve como propósito desenvolver uma metodologia de incubação que atendesse às demandas atuais da Incubadora Social da UFSM, analisando os métodos e a forma de trabalho e de outras incubadoras, com viés social. Dessa forma, foi estruturado nas seguintes partes:

O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualização do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa para que essa pesquisa seja realizada. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando aspectos relevantes acerca dos temas: incubadoras sociais, metodologias e indicadores para incubação social e negócios de impacto social. Apresentando a caracterização da pesquisa, o procedimento de coleta de dados e o universo de estudo, o terceiro capítulo contempla a metodologia a ser adotada para a implementação da pesquisa, a fim de atender os objetivos propostos pelo trabalho.

O quarto capítulo abrange os resultados obtidos através das entrevistas aplicadas na Incubadora Social da UFSM e outras incubadoras sociais brasileiras, tanto do setor público como do setor privado, tendo como referência a Rede ITCP. Consta também neste capítulo a análise dos processos de incubação presentes em cada uma das unidades pesquisadas bem como a proposta de metodologia de incubação para a IS-UFSM. Por fim, estão apresentadas as considerações e conclusões sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos acadêmicos desenvolvidos por estudiosos, utilizados como fundamentação no desenvolvimento da pesquisa, abordando temas como: incubadoras sociais, tecnologias sociais e negócios de impacto social. Os aspectos relevantes acerca desses conceitos auxiliaram na construção de uma proposta metodológica de trabalho para a Incubadora Social da UFSM.

2.1 AS INCUBADORAS SOCIAIS – ORIGEM E EVOLUÇÃO

A proposta dessa seção é apresentar um breve histórico das Incubadoras Sociais, suas origens, seus conceitos e evolução, para balizar as interfaces e levantar questões entre os demais temas desta pesquisa.

Antes de conceituar as incubadoras sociais, é importante abordar suas origens, através das incubadoras de empresa. Estas, segundo análise de estudiosos e apontamentos cronológicos, surgiram na década de 1940, em Nova Iorque, nos Estados Unidos, como entidades que forneciam a pequenos negócios, em sua fase inicial, espaço físico para partilha de serviços, equipamentos e, mais importante, apoio em formação e acesso à informação (MAYER-GRANADOS; JYMENÉZ-ALMAGUER, 2011).

No Brasil, a literatura destaca que existem diversos tipos de incubadoras, com diferentes objetivos, voltadas para empresas de base tecnológica, agroindustrial, cultural, artística; incubadoras de cooperativas, de setores tradicionais, e social (SCARAMUZZI, 2002; ARANHA, 2003; ORTIGARA, 2011 *apud* CAMPOS *et al.*, 2016). Desde que surgiram no país, as incubadoras apresentam papel relevante na disseminação da cultura empreendedora e no fortalecimento das empresas assistidas, além de investirem em ações indutoras de inovações (BARBOSA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2016).

O movimento nacional das incubadoras emergiu em meados dos anos de 1980, como decorrência das mudanças da política científica e tecnológica brasileira. A primeira incubadora de empresas do Brasil foi a PARTEC (junção das palavras “parque”+ “tecnológico”), vinculada à Fundação Parque de Altas Tecnologias de São Carlos. É também a mais antiga da América Latina (SILVA; DOLCI, 2016; ANTUNES *et al.*, 2019). Outras cidades pioneiras, associadas a fundações tecnológicas, foram Campina Grande/PB, Manaus/AM, Porto Alegre/RS e Florianópolis/SC (ANPROTEC, 2016).

Em 1987 foi fundada a ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de governamentais e não governamentais -, visando o desenvolvimento de incubadoras de tecnologia avançada, com o objetivo de articular os organismos e parques tecnológicos no país. A partir daí houve estímulos às interações entre as universidades e setor produtivo, ocasionando a criação dos polos e parques tecnológicos, incubadoras de empresas, escritórios de transferência de tecnologia e registros de patentes.

Após a Universidade Federal de São Carlos, em 1986, implantar sua incubadora, no ano seguinte, a Universidade Federal de Santa Catarina também iniciou o seu Programa de Incubação (ARANHA, 2016). Desde então outras têm seguido essa tendência até os dias atuais. O autor destaca dois tipos de incubadoras: as de apoio aos empreendimentos orientados para a geração e uso intenso de tecnologias e as de apoio aos empreendimentos orientados para o desenvolvimento local ou setorial. Em estudo realizado por Silva *et al.* (2019), foram identificadas 176 incubadoras brasileiras com características de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs). Essas incubadoras competem, particularmente, por recursos financeiros e por projetos tecnológicos de alto valor agregado e que, por esse motivo, necessitam ter clareza sobre as principais fontes de vantagens competitivas para o estabelecimento de estratégias.

As chamadas incubadoras sociais (pois existem outras denominações) difundiram-se nos anos 1990, com clara referência ao modelo e funções das incubadoras de empresas. O portal oficial do governo federal estabelece o conceito de incubadoras sociais da seguinte forma: são incubadoras que apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais, como também Incubadoras de Cooperativas, que abrigam empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação. Nas palavras de Aranha (2003, p. 32), trata-se de:

Uma organização que abriga empreendimentos e tem como atividade fim projetos sociais. Podem estar ligadas aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendem à demanda de criação de emprego e renda e melhoria das condições de vida da comunidade ou projetos tecnológicos, que objetivam a inclusão digital. Os objetivos da incubadora devem estar alinhados com os objetivos do programa do desenvolvimento social da região. As incubadoras sociais também estão ligadas a programas de responsabilidade social das empresas e se preocupam com a sustentabilidade do meio ambiente e da proteção das minorias e de deficiências físicas.

Mello (2018) aponta que o termo “incubadora social” remete ao campo dos empreendimentos da economia solidária e, especificamente, às modalidades denominadas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) ou Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES). A autora também salienta que existem universidades que

têm tanto incubadoras do campo da economia solidária, como também incubadoras empresariais, entretanto salienta que é raro haver aproximação de ambas em nível institucional.

Mesmo que o conceito das incubadoras esteja historicamente direcionado ao capital, hoje também pode ser focado em resolver problemas sociais. A ideia é aceita no meio acadêmico e várias universidades, assumindo uma nova proposta, primeiramente como uma atividade de extensão, mas também vinculada ao ensino e a pesquisa, organizando-se em movimentos de troca de experiências (PÉREZGROVAS; CERVANTES, 2002 *apud* PRIM, 2017).

A extensão universitária mantém íntima relação e aderência com a temática da gestão social. Assim, as atividades extensionistas podem se constituir em lócus de práxis apropriado, permitindo tanto o resgate da educação e da universidade em relação à sua função social e ao seu aspecto político, quanto o efetivo desenvolvimento local baseado na concepção de gestão social. Na condição de espaços plurais e decisivos de gestão social, as incubadoras sociais assentam possibilidades para que segmentos excluídos da sociedade brasileira possam organizar-se com autonomia, revestidos de princípios de cooperação, solidariedade e de integração dos centros de ciência e tecnologias do país com as bases da pirâmide social (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011).

Apesar de estarem ainda lançando suas bases mais a fundo, as incubadoras sociais universitárias, consistem em um importante caminho de aproximação entre comunidade e universidade ao ampliar a função social desta para com o local de sua inserção (GAVIRAGHI; FRANTZ, 2017). São instituições apoiadoras da organização de iniciativas de economia solidária e, muitas vezes, apresentam-se como a única possibilidade para alguns grupos sociais ameaçados de exclusão.

Riedo, Ribeiro e Calarge (2019), confirmam que a Universidade é um espaço que tem desenvolvido de forma gradual os princípios da Economia Solidária através da educação, formação, capacitação e qualificação permanente e integral, especialmente em incubadoras sociais. De acordo com Prim (2017), as universidades e algumas organizações sem fins lucrativos inserem as demandas sociais, através de projetos sociais, ampliando o conceito de incubação.

Frota *et al.* (2017, p. 157) comenta que, no contexto mundial, as incubadoras sociais surgiram com o propósito de auxiliar empreendimentos que apresentam dificuldades em sua gestão, em grande parte relacionadas à economia do modo de produção capitalista, que tem provocado exclusão social. Essas incubadoras trabalham com diversas áreas do conhecimento para atender a diversidade das demandas sociais, assim formam equipes multidisciplinares, e a

construção do conhecimento é concebida a partir dos direitos sociais e promover a inclusão social, a melhoria na qualidade de vida de comunidades marginalizadas, a produção e a socialização do conhecimento, faz parte da rotina. Para complementar essas ideias (GAVIRAGHI; GOERK; FRANTZ, 2018, p. 03) entendem que as incubadoras sociais “são permeadas por desafios oriundos da organização societária, que tem valorado em especial os princípios dos ditames do capital, da globalização econômica e do ideário neoliberal e, talvez, da supervalorização do conhecimento científico”.

Para além do desafio de colocar o conhecimento já produzido nas universidades a serviço das camadas populares, Dagnino (2014) questiona se a pesquisa realizada na universidade seja inadequada para atender as necessidades de conhecimento colocadas pelas iniciativas de Economia Solidária ou se não estaria mais orientada para a produção do conhecimento científico e tecnológico requerido pelas grandes empresas em detrimento dos setores de menor renda. São reflexões que devem ser feitas para diminuir o risco de que as ITCPs reproduzam apenas características de um “certo tipo de extensionismo universitário e descuidem do que parece ser fundamental” (DAGNINO; GOMES, 2001 *apud* DAGNINO, 2014, p. 34). Ou seja, na visão dos autores é essencial que o papel da universidade continue sendo a articulação de propostas viáveis para a transformação social.

No que diz respeito a estímulo, fomento e execução dos processos de incubação voltados para empreendimentos de economia solidária, em 1997 foi criado o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC), tendo como signatários a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), o Banco do Brasil, a FBB (Fundação Banco do Brasil) e o COEP (Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida). Em 2003, a Finep e a Fundação Banco do Brasil, em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), do Ministério do Trabalho e Emprego, retomaram a discussão sobre os rumos do PRONINC, decidindo financiar novas Incubadoras de Cooperativas e dar apoio à manutenção das incubadoras em operação. Com atuação articulada pelo Comitê Gestor do Programa, no período de 2003 a 2010, a Finep e outros financiadores possibilitaram alavancar o número de incubadoras financiadas. No período de 2007 a 2011, a Finep financiou 28 incubadoras com recursos oriundos de parceria com o MTE/SENAES (BRASIL, 2020).

Outras entidades e redes, juntamente com PRONINC, participam também do apoio aos empreendimentos socioeconômicos, como a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCPs), criada em 1999, e o Núcleo/Incubadora da Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisa sobre o Trabalho (Rede Unitrabalho), instituída como rede de incubadoras em 2001. Dessa forma, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas

Populares (ITCPs) estão vinculadas a esses dois grandes grupos articuladores: Rede de ITCPs e Rede Unitrabalho. As redes se dedicam às incubadoras de cooperativas populares, auxiliando no fortalecimento das ações para viabilizar formas de trabalho e renda aos grupos excluídos no mercado de trabalho (BOTELHO *et al.*, 2015; FERREIRA, 2018). Conforme dados da Rede de ITCPs, atualmente existem 62 incubadoras universitárias filiadas em 5 regiões do Brasil que articulam de forma interativa e dinâmica os conhecimentos desenvolvidos entre elas (Rede ITCP, 2020).

Oliveira, Addor e Maia (2018) destacam que grande parte das incubadoras sociais se vincula às redes de incubadoras da economia solidária (64%) ou participa de fóruns ou conselhos de economia solidária do seu território (69%, sendo 91% entre as mais antigas). Para os autores isso demonstra um interesse por parte desses grupos em desenvolver trabalhos que tenham um efetivo impacto social, com a finalidade de atendimento a uma demanda social. Entretanto alertam que nas universidades públicas ainda há muitos grupos que possuem uma perspectiva privatista da inovação, o que não é o caso e nem a proposta das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária.

Apesar dos princípios teóricos e metodológicos das Incubadoras Sociais serem basicamente os mesmos, esse processo de construção, após décadas, resultou em uma diversidade de perspectivas, como, por exemplo, a variedade de nomes/títulos atribuídos às incubadoras. De acordo com a literatura sobre incubadoras e sítios eletrônicos de universidades e organizações da sociedade civil, é possível encontrar denominações como: Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, Incubadoras Universitárias de Cooperativas, Empreendimentos de Economia Solidária, Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária ou, simplesmente, Incubadora Social (NUNES, 2009; CANÇADO, 2017).

Dubeux (2016) afirma que ao longo do tempo, o projeto político pedagógico das ITCPs tem se modificado, especialmente em virtude das avaliações feitas pelas próprias incubadoras sobre o seu caminhar em termos do processo de acompanhamento dos grupos. A autora ainda destaca que podem existir duas concepções metodológicas principais nas incubadoras criadas nas diferentes universidades brasileiras, observadas nos últimos 20 anos de história. A primeira concepção, que acompanha os empreendimentos econômicos solidários por projetos, é mais voltada para os aspectos jurídico, contábil e de gestão dos empreendimentos. Outra concepção mais recente, aponta que várias incubadoras têm incorporado a perspectiva do desenvolvimento territorial sustentável como eixo do seu processo de acompanhamento, o que altera e torna mais complexo o processo metodológico.

Num cenário em constante evolução, Neves (2019) destaca que os Empreendimentos de Economia Solidária (EES) têm enfrentado dificuldades para se inserir e consolidar no mercado, o que, para alguns pesquisadores (CARPINTÉRO; BACIC, 2001), se deve ao fato dos trabalhadores da Economia Solidária não possuírem perfis empreendedores. “O termo ‘Empreendimentos de Economia Solidária’ contém a ideia de empreendedorismo social, já a palavra ‘empreendimento/s’ deriva da palavra empreender, ou seja, aquele que realiza/empreende (SANDRONI, 1999 *apud* NEVES, 2019). Neste sentido, espera-se que os atores dos EES ajam como empreendedores. Dessa forma, apesar de possuírem diferentes objetivos, as incubadoras apresentam papel relevante na disseminação da cultura empreendedora e no fortalecimento das empresas assistidas, além de investirem em ações indutoras de inovações (BARBOSA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2016).

2.1.1 Incubadoras e Tecnologias Sociais

O termo “tecnológicas”, das Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária, uma das denominações das Incubadoras Sociais, no entendimento de Addor e Laricchia (2018), consolida a ideia de que se deve buscar a construção de ferramentas, técnicas, máquinas e metodologias que sirvam para melhor estruturar os processos de produção, gestão, comercialização, pensando tanto no aumento da produtividade e da renda, quanto na melhoria das condições de trabalho e vida dos envolvidos. Mas também existem as incubadoras que destacam em seu nome o conceito de “tecnologias sociais”, buscando enfatizar essa metodologia de construção tecnológica.

As Tecnologias Sociais surgiram no Brasil na década de 1980, como uma Tecnologia Apropriada, pois se relaciona com a infraestrutura de um país em que é desenvolvida, com as necessidades de seus usuários e com o meio-ambiente onde ela flui e que, dependendo dos objetivos, características, atuação, dá a ela funções específicas. Podem ser definidas como um conjunto de técnicas e procedimentos, associados a formas de organização coletiva, que proporcionam soluções para a inclusão social e melhoria da qualidade de vida. São consideradas metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela (ITS, 2004; O QUE, 2014).

Muitas tecnologias apesar de simples, de baixo custo e fácil aplicabilidade podem proporcionar impacto social. “São ideias boas e baratas, mas as pessoas não precisam se organizar coletivamente para melhor utilizá-las”. (LASSANCE JUNIOR *et al.*, 2004, p. 67). Os autores citam como exemplos de TS, a multimistura, complemento alimentar largamente

utilizado no Brasil no combate à desnutrição, tornando-se uma TS a partir do momento em que passou a ser a base do trabalho de várias organizações de assistência (creches, pastorais). As cisternas de placas pré-moldadas, criadas há mais de 25 anos por um inventivo nordestino, que servem de reservatório para acumular a água da chuva e proporcionar o abastecimento durante o período de seca. O modelo hoje é multiplicado nas regiões mais secas do Brasil.

De acordo com o Instituto de Tecnologia Social do Brasil, as TS podem ser classificadas em quatro dimensões fundamentais, que definem e balizam seu desenvolvimento. A primeira dimensão é a do conhecimento, na qual a tecnologia social se pauta em partir de problemas sociais, ser feita de forma organizada e sistematizada e trazer inovação para comunidades. A segunda dimensão é da participação, cidadania e democracia: a tecnologia social adota metodologia participativa e democrática, enfatiza a cidadania e impulsiona a sua disseminação no ambiente em que está inserida. A terceira dimensão é a da educação: a tecnologia social realiza um processo pedagógico, desenvolvendo pontes entre saberes populares e científicos. Por fim, a dimensão da relevância social, considerando que a tecnologia social sempre busca a eficácia na solução de problemas comunitários, é ambientalmente sustentável e visa a transformação da sociedade.

As Tecnologias Sociais (TS) podem assumir o protagonismo na construção de “outra economia”, extremamente relevante para a inovação social (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004), podendo, principalmente, proporcionar sustentabilidade econômica, social, política e cultural dos empreendimentos econômicos solidários (DAGNINO, 2010). Além disso, a reflexão sobre a concepção da Tecnologia Social se torna necessária porque a Tecnologia Convencional ou Tecnologia Capitalista (TC), utilizada nas empresas privadas, tem se apresentado cada vez mais inadequada para o progresso dos grupos marginalizados (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2017). Por conseguinte, a atuação em um campo tão diferente da prática tradicional das empresas privadas e das incubadoras tecnológicas de empresas exige que as Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários partam para um caminho mais inovador.

Em avaliação Qualitativa, Quantitativa e Participativa realizada do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (Proninc), realizada pelo Núcleo de Solidariedade Técnica (Soltec/UFRJ), considerando o período de 2014 a 2016, os autores conseguiram identificar que os impactos mais relevantes no âmbito dos empreendimentos a partir da visão dos coordenadores das incubadoras não estão ligados ao resultado econômico financeiro, mas sim ao maior envolvimento com a gestão do empreendimento e ao bem-estar no ambiente de trabalho. Entre outras considerações apontadas na pesquisa, foi possível observar que:

Grande parte das incubadoras está vinculada a uma das redes de incubadoras da economia solidária (64%) ou participa de fóruns ou conselhos de economia solidária do seu território (69%, sendo 91% entre as mais antigas), o que leva a uma percepção de que há um interesse concreto desses grupos em desenvolver trabalhos que tenham um efetivo impacto social, isto é, que estejam efetivamente submetidos a uma finalidade de atendimento a uma demanda social. O fato de serem grupos em instituições de ensino e pesquisa públicas já deveria ser um indicador disso, mas sabemos que nas universidades públicas ainda há muitos grupos que se vinculam a uma perspectiva privatista da inovação, o que não é o caso das ITES (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2017, p. 15).

Dagnino (2014) acredita na importância de fomentar o desenvolvimento de TS em Institutos de Pesquisa e Universidades Públicas haja vista que as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil (aproximadamente 110, de acordo com a SENAES) têm uma participação ainda pequena em relação a essas tecnologias. Para que isso possa se efetivar, o autor sugere que profissionais universitários sejam fixados em empreendimentos solidários, para dar suporte cognitivo àquilo que precisa ser feito.

Oliveira, Addor e Maia (2017) igualmente entendem que é preciso aproveitar a vivência dos trabalhadores e através de seus conhecimentos, unindo ao conhecimento acadêmico sistematizado e disponível nas Instituições de Ensino Superior, promove-se um espaço ideal para a criação de novas ferramentas, tecnologias, instrumentos de gestão, de produção e de comercialização.

A proposta do neodesenvolvimentismo, de geração de emprego a milhões de brasileiros que não têm carteira assinada, através das empresas e sua tecnologia convencional é ilusória (DAGNINO, 2014). Para superar a pobreza, o autor sustenta que é necessário gerar trabalho e renda, incluindo os excluídos na Economia Solidária, em empreendimentos solidários dotados da sua plataforma cognitiva de lançamento. Mas para isso não é suficiente que o empreendimento seja de cooperados e que adote a autogestão. É imprescindível empregar Tecnologias Sociais, devendo ser o foco nos campos econômico-produtivos e tecnológicos das políticas públicas. Para que isso ocorra é preciso gerar uma nova cultura institucional [...] que viabilize uma agenda, de pesquisa e de formação de recursos humanos, coerente com a Inclusão Social, a economia solidária, coerente com a TS, alargando seu nicho, no interior do conjunto de projetos que diferentes atores sociais impulsionam de forma aderente à TC.” (DAGNINO, 2014, p. 31).

2.2 METODOLOGIAS DE INCUBAÇÃO SOCIAL

A metodologia de incubação é um conjunto de atividades que garante a troca de conhecimento por meio de métodos participativos e consideração do saber popular, que incorporem as restrições financeiras e cognitivas do grupo, respeitando o contexto socioeconômico da organização (OLIVEIRA; DAGNINO, 2003). Além disso, é um instrumento de comunicação que normatiza os conteúdos sequenciais e as ações a serem desenvolvidas com os grupos (REBEHY; BELÍSSIMO; CALDANHA, 2016).

Segundo Botelho *et al.* (2015), a maioria das incubadoras tem sua metodologia de incubação estruturada em três fases definidas: pré-incubação, incubação e desincubação.

A Pré-incubação é o processo inicial no qual ocorre o processo de formação e institucionalização da incubadora. Esse período representa a fase de organização estrutural da equipe da incubadora e a construção dos objetivos presentes no processo formação do conhecimento necessário para o alcance do resultado final.

A Incubação é o período em que as incubadas recebem apoio da incubadora em diversas áreas do conhecimento, de modo a facilitar os processos produtivos de trabalho das mesmas. É a etapa em que a equipe da incubadora realiza assistência, visando à permanência do empreendimento no mercado. São realizadas atividades em diversas áreas administrativas. Também nessa fase podem ser tratados pontos estratégicos como o princípio de autogestão, por exemplo.

A desincubação é o desligamento do grupo social do projeto. Conforme destaca Dornelas (2002), o processo de desincubação começa após o término do período de consolidação e pode compreender um período de até seis meses, dependendo do grau de adesão da preparação para a graduação e saída da incubadora.

Na visão de Botelho *et al.* (2015), muitas das incubadoras que não apresentam as fases acima descritas, acabam desenvolvendo-as de outra maneira, até mesmo mesclando-as e, algumas das ITCPs, por terem pouco tempo de atuação, não contam com todas as fases de incubação implementadas. Por isso torna-se necessária a criação de parâmetros para a percepção do grau de maturidade das incubadas, para a avaliação do processo de incubação, bem como, dos benefícios empregados aos incubados.

Para Gomes, Mendes e Lopes (2015), incubar baseia-se em processos de aprendizagem. Tanto a Incubadora pode aprender na inter-relação com os incubados quanto estes aprendem com a incubadora e consigo mesmos. Trata-se de uma construção do conhecimento planejada, aberta às novidades além de configurar-se como um processo dinâmico, experimental, com acertos e erros para chegar a sua maturação.

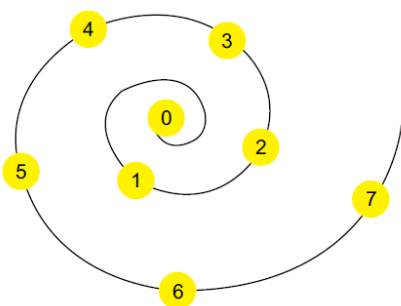
Para compreensão de como funcionam as etapas mais utilizadas na incubação social, serão apresentados logo abaixo três modelos metodológicos utilizados por Incubadoras Sociais. O primeiro refere-se à Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL); o segundo é ligado à Incubadora Pública de Empreendimentos Populares Solidários (IPEPS), no município de Osasco/SP; o terceiro modelo refere-se ao Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos, considerando que estas incubadoras apresentam semelhanças com a Incubadora Social da UFSM, especialmente na questão da Economia Solidária.

2.2.1 O modelo de incubação da Incubadora SBCSol

A Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL), possui um *kit* de ferramentas de incubação, que dá ação às bases metodológicas. O método contém etapas comparadas a um caminho em espiral, em que o movimento é de dentro para fora e crescente. “Não é uma reta na qual se ‘acumula’ conhecimento olhando sempre para frente. A espiral é curva, sempre de volta ao que foi aprendido no passado, propiciando uma nova visão a partir da experiência e aprimoramento do que antes foi aprendido [...]” (MENDES, 2015, p. 30).

Na experiência vivenciada na espiral de aprendizagem da SBCSOL (figura 01), as etapas são as seguintes:

Figura 1 – Espiral de aprendizagem.



Fonte: SBCSol

Quadro 01 – Etapas de incubação da SBCSol

Etapa	Descrição
1- DIAGNOSTICAR	Marco zero do projeto. Com a aplicação das ferramentas de diagnóstico, são construídas as informações relativas à maturidade do grupo com relação à sua visão sobre o coletivo, sobre a estrutura do negócio e sobre o mercado.
2- DETECTAR OPORTUNIDADES E DESAFIOS	Inclui todos os fatores de iniciação que destacam a necessidade de mudança: crise, novas evidências, inspirações etc. Abordam-se as causas dos problemas diagnosticados. Identificam-se as oportunidades que uma nova mudança pode trazer.
3- GERAR IDEIAS	Processo de criação constante e compartilhado para se chegar a algo transformador (novas ideias de produtos e serviços, de sistemas de funcionamento do empreendimento, ou de novas atitudes para solucionar velhos problemas). Utilizam-se métodos criativos que aumentam o número de opções de solução e envolvem todo o grupo.
4- DESENVOLVER E TESTAR	Prototipagem e teste (através de tentativa e erro as novas ideias são iteradas e fortalecidas)
5- ESTRUTURAR PARA CONVENCER	Nesta etapa, o empreendimento deverá estar pronto para compreender e construir as evidências firmes que apoiam a ideia. Aqui é possível estruturar e compartilhar o plano de negócios, com o entendimento e as informações que formam cada área do empreendimento.
6- IMPLEMENTAR, ENTREGAR A PROPOSTA DE VALOR	Fase em que a solução se torna prática e entra na rotina. Identificar o que está funcionando bem e o que não está; garantir fontes de renda que permitam a sustentabilidade financeira no longo prazo para levar a inovação para frente. A proposta de valor é a identidade do empreendimento e significa que há um entendimento incorporado da razão da existência daquele empreendimento.
7- CRESCER E ESCALAR	Etapa na qual o grupo vê-se como empreendimento e crê em seu futuro. Funcionando como engrenagens, os integrantes desempenham funções complementares, aperfeiçoam-se e integram novos membros para crescer e prosperar.
8- MUDAR SISTEMAS:	Nesse ponto, o empreendimento vira estudo de caso de outros empreendimentos. É a iniciativa que “deu certo” e que deixou de ser excluída do mercado de trabalho. Aqui, o espírito empreendedor dos integrantes já está desenvolvido, sólido no propósito do próprio empreendimento, vivendo da renda obtida por meio dele.

Fonte: adaptação da SBCSol

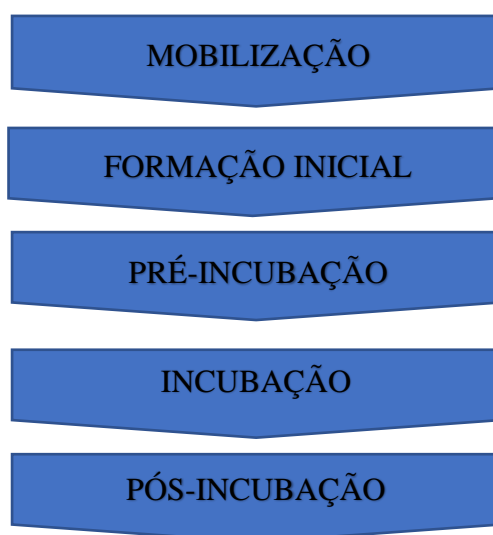
Mendes (2015) salienta que a última etapa não é o ponto final e, possivelmente, o tempo do projeto não seja suficiente para a maioria dos grupos chegarem a esse ponto durante a incubação. Com maior ou menor grau de maturidade no negócio, é preciso priorizar a coerência do caminho da aprendizagem baseada nas experiências reais de cada etapa do trabalho para que se tornem cada vez mais evidentes os benefícios de funcionar de maneira compartilhada, com uma gestão coletiva capaz de transformar a realidade das pessoas.

Além das etapas citadas, a incubadora realiza um diagnóstico contextualizado, na primeira etapa de incubação, em que os grupos da economia solidária são convidados a conhecer o trabalho proposto pela incubadora e avaliar se é de seu interesse participar. Após o Diagnóstico inicial, é realizado o Planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica. Mendes (2015) considera importante destacar ainda a viabilidade associativa, quando são apresentados os mecanismos fundamentais à constituição de ambientes de participação e deliberação coletiva, conforme os princípios da autogestão pressupõem.

Uma estratégia metodológica a ser utilizada para incubação de empreendimentos solidários deve estabelecer com clareza o fluxo de atendimento a indivíduos e grupos (ODA et.al, 2015). Os autores ressaltam que, para a diminuição das desigualdades e para a garantia de direitos, é necessário considerar em todas as atividades, de maneira transversal, as questões de gênero, raça, geração, deficiência, entre outras.

O fluxo de estratégia metodológica utilizado pela SBCSOL segue as seguintes fases (figura 02):

Figura 2 – Fluxo de estratégia metodológica



Fonte: SBCSOL

1 - **MOBILIZAÇÃO**: ação voltada à disseminação de informações sobre a economia solidária junto a indivíduos, grupos ou empreendimentos populares caracterizados como público-alvo de suas atividades e que não tenham familiaridade com o tema, objetivando integrá-los às políticas públicas de economia solidária. Podem ser utilizadas atividades com exposição dialogada em que são abordados assuntos como: economia solidária; formas associativas para a criação de empreendimentos solidários; cooperativismo; conceito de incubadora; papel e forma de atuação da Incubadora.

2 - **FORMAÇÃO INICIAL**: neste momento são trabalhados temas como empreendedorismo, plano de negócios, relações solidárias e serão propiciadas visitas a empreendimentos já consolidados existentes no município ou na região.

3 - **PRÉ-INCUBAÇÃO**: Fase importante para constituição e consolidação de empreendimentos econômicos solidários com efetiva viabilidade associativa e econômica. É

estruturada em duas atividades centrais: planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica e experimentação da produção e da comercialização. Disto resultará a construção de um conhecimento a partir da prática, bem como do desenvolvimento de relações de autogestão.

Assuntos como: planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica e experimentação da produção e da comercialização, devem ser abordados nessa etapa, em que são providenciados o termo de responsabilidade e o cadastro do empreendimento e de participantes. Também será definido o produto/serviço, a partir das capacidades e habilidades dos participantes e dos estudos preliminares de viabilidade econômica.

4 - INCUBAÇÃO: Visa capacitar, orientar, assessorar e acompanhar os empreendimentos em seu processo de estruturação no que se refere a três eixos:

a) estudo de viabilidade econômica e plano de negócios: missão, análise do produto, concorrência, capacidade produtiva, mercado, marketing, gestão administrativa, financeira e contábil, tributária e de pessoal, produção e comercialização, formalização e legalização do empreendimento, entre outros;

b) análise da viabilidade associativa: relações de grupo, autogestão e formas de representação;

c) formação cidadã: organização e participação em espaços de debate e representação, acesso a direitos sociais, acesso à elevação da escolaridade e inclusão digital, dentre outros.

Nessa fase utilizam-se instrumentais de referência, tais como: plano de negócios, análise, SWOT, PCP, regimento interno, estatuto, ata, declarações, matriz de responsabilidades, matriz de planejamento da produção, cadastro em programas sociais.

5 - PÓS-INCUBAÇÃO: Processo no qual o empreendimento é graduado. O apoio por parte da política pública continua visando ao fomento à constituição de redes de produção, comercialização, consumo e integração em fóruns municipais ou regionais de representação da economia. Abordam-se assuntos referentes a redes de produção, comercialização e consumo, arranjos produtivos locais, parceria público-privada, integração em fóruns municipais ou regionais. Também devem ocorrer inscrições em cadastros diversos de economia solidária via web e em órgãos e representações do setor.

Na metodologia da Incubadora da SBCSOL todas as fases da estratégia metodológica requerem um processo permanente de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, bem como de seus resultados, visando à sua atualização para melhoria dos processos e resultados. Assim, todos os empreendimentos, em seus diferentes níveis de amadurecimento,

passam pelas etapas do processo de incubação, cada um conforme sua necessidade e capacidade de absorção das formações a serem ministradas (ODA *et al.*, 2015).

2.2.2 O modelo de incubação da IPEPS

A Incubadora Pública de Empreendimentos Populares Solidários (IPEPS), no município de Osasco/SP faz parte de uma política pública de desenvolvimento e geração de trabalho e renda, utilizando um modelo de formulação, elaboração e implementação da estratégia metodológica, que foi pensado para atuar de forma multidisciplinar, ou seja, seus técnicos de incubação são de diferentes áreas de conhecimento, cuja composição varia de acordo com os segmentos econômicos incubados.

O processo de incubação é composto por Oficinas Setoriais, divididas por segmento econômico, que funcionam como espaços de experimentação da produção e de comercialização, conforme denominação abaixo:

- 1 - “Loja Oficina”: espaço de artesanato e costura;
- 2 - “Café Oficina”: espaço de alimentação;
- 3 - “Hortas”: espaço da Agricultura Urbana;
- 4 - “Centrais de Reciclagem”: espaço para reciclagem.

Esses espaços complementam as vivências práticas, as estratégias coletivas de comercialização, as feiras municipais e regionais da Economia Solidária. De acordo com Lopes *et al.* (2017), as estratégias e os princípios metodológicos descritos tiveram contribuições de Universidades e parcerias especializadas com organismos governamentais e não governamentais, profissionais contratados, funcionários efetivos e, sobretudo, dos empreendimentos. Além disso, foram se consolidando a partir das necessidades demandadas pelos empreendimentos. As fases e modalidades de atendimento, pelas quais passam esses empreendimentos, seguem uma temporalidade própria e peculiar para cada um, sendo utilizada em sua totalidade ou parcialmente durante todo o processo de incubação, que dura 24 meses, seguindo as etapas descritas abaixo:

Quadro 02 – Etapas de incubação da IPEPS

Etapa	Descrição	Ações	Ações complementares
MOBILIZAÇÃO	Ação permanente e descentralizada para disseminar informações sobre a Política Pública de Economia Solidária junto às pessoas, grupos e comunidades, com o objetivo de integrá-los às estratégias do processo de incubação da IPEPS.	entrevista diagnóstica; divulgação; formação inicial	Simultaneamente ao processo de Incubação, também são oferecidos cursos, oficinas temáticas, seminários, atendimento pontual e estímulo à participação em ações coletivas em redes de segmento, produção, comercialização, consumo e participação em fóruns locais, regionais, estaduais e nacionais de representação da Economia Solidária.
PRÉ-INCUBAÇÃO	planejamento do empreendimento e do estudo preliminar de viabilidade econômica, experimentação da produção e comercialização.	Elaboração do projeto do empreendimento; intercâmbio de experiências entre os empreendimentos e redes de produção, consumo e comercialização.	
INCUBAÇÃO	estruturação do empreendimento; aprofundamento da viabilidade econômica e associativa.	Constituição do Plano de Negócios; assessorias; oficinas; fomento à participação em redes de produção e comercialização; envolvimento em Fóruns, Seminários, Plenárias, Conferências, Comitês, Conselhos de Direitos, Comissões, etc.	
MONITORAMENTO	Monitoramento com base em indicadores sobre o negócio	Uso de Tecnologias de Informação de armazenamento em nuvem (Cloud Data Storage) para aplicação de questionários online, uso de formulários e Cadastro de Empreendedores	

Fonte: adaptado de IPEPS – Osasco/SP.

Na fase de monitoramento, a análise dos dados armazenados em nuvem é realizada de modo sistemático, permitindo comparações em séries históricas bem como o levantamento de informações importantes para a gestão. Através da consolidação das informações desenvolvem-se indicadores compostos por quatro eixos: a formalização do negócio, a retirada, a participação política do empreendedor e sua autoestima. Com isso é possível medir se o negócio está formalizado, se possui uma viabilidade econômica acima da esperada, além da participação política e motivação do empreendedor dentro da estratégia da IPEPS (LOPES *et al.*, 2017)

Por fim, além das modalidades do processo de incubação descritas, a utilização dos instrumentos de monitoramento e a avaliação adotados pela Incubadora Municipal de Osasco são fundamentais para a viabilidade econômica e cooperativa dos empreendimentos, contribuindo para o debate e experiências que envolvem metodologias de incubação de empreendimentos econômicos solidários.

2.2.3 O modelo de incubação do NuMI-EcoSol

O método de incubação utilizado no Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol), da Universidade Federal de São Carlos, apresenta-se na forma de categorias abrangentes de comportamentos esperados. Os empreendimentos solidários desenvolvem-se com base nos comportamentos dos integrantes do núcleo ao interagir com a população. Trata-se de uma síntese coletivamente construída a partir dos acordos da equipe, das experiências concretas e de reflexão, para atingir os resultados pretendidos.

Segundo o NuMI, seu método de incubação diferencia-se da forma de trabalho da maioria das demais Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares devido a três características:

- 1) não envolve a obrigatoriedade de um momento de desincubação do EES;
- 2) prevê a possibilidade de provocar por iniciativa própria processos de incubação, após análise de viabilidade e condições para tal e;
- 3) apresenta um conjunto de comportamentos a serem trabalhados na condição de incubação.

A última versão metodológica (NuMI-Ecosol/UFSCAR, 2012) conta com 22 comportamentos que a equipe do NuMI deve promover. Os comportamentos são divididos em quatro partes: a) em que situação o comportamento ocorre ou deveria ocorrer; b) o que a equipe do NuMI leva ou deveria levar em consideração; c) o que é esperado como resultado desta ação e; d) como o membro do NuMI deve atuar para processar as demandas para o comportamento em questão. A última parte é um conjunto de possibilidades de atuação, sem definir especificamente como o sujeito deve realizar a tarefa.

Seguem abaixo os seguintes comportamentos, também denominados classes de comportamentos que irão atender a comunidade para incubação de empreendimentos:

- 1) Processar demandas para incubação de empreendimentos solidários;
- 2) Identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário;

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

De acordo com o NuMI-Ecosol (2020), o Método de Incubação adotado fornece as bases de o quê deve ser promovido com os empreendimentos e permite aos seus integrantes uma

compreensão global de como está o trabalho frente ao que é esperado. Em documento disponibilizado no sítio eletrônico da unidade, vinculada à UFSCar, é possível verificar a descrição detalhada de cada comportamento bem como os resultados esperados.

A equipe do Núcleo considera que não é necessário estabelecer previamente uma condição de rompimento de parceria com os seus empreendimentos, salvo situações que a justifiquem. Assim, não só fortalece a autonomia dos incubados como também estabelece uma nova relação com o empreendimento, que passa a ser um parceiro do NuMI, atuando conjuntamente para o fortalecimento das ações e do movimento de Economia Solidária em seus diversos níveis.

Também vale destacar que não consta no Método de Incubação os instrumentos para avaliar os resultados – estes muitas vezes dependentes de observação – tais como aumento na autonomia, aumento na autogestão ou população esclarecida quanto a algum conceito ou condição. Isso ocorre pelo entendimento de que cada pessoa ou equipe deve encontrar a melhor forma de avaliar sua intervenção junto ao empreendimento (NUMI-ECOSOL, 2020).

2.3 INDICADORES PARA METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO SOCIAL

Tem-se como pressuposto de que a proposição e utilização de indicadores pelos gestores de incubadoras e de projetos incubados podem vir a ser importante recurso para o debate e para o aprendizado. Entretanto, segundo Aveni, Carvalho e Mello (2018) não há muitas pesquisas comparativas com o intuito de entender o ambiente cultural e social das incubadoras a fim de avaliá-las através de indicadores. Os autores salientam que as incubadoras apresentam diferentes estágios de desenvolvimento e evolução, por isso é necessário discutir um sistema de avaliação diferenciado por tipologia e por lugar.

Para auxiliar na construção de uma metodologia de incubação para a Incubadora Social da UFSM os indicadores baseados na experiência da Incubadora de Tecnologia Social da Universidade Federal de Brasília (UnB) podem ser úteis, considerando a realização de uma adaptação de indicadores para o modelo social, partindo de uma plataforma já utilizada na incubação de empresas tecnológicas.

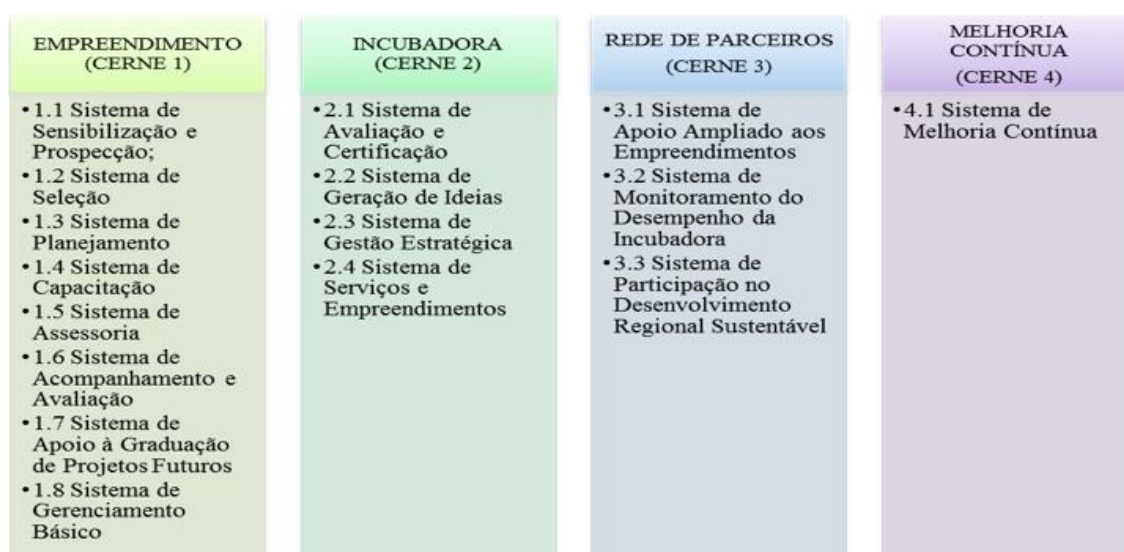
A Incubadora de Tecnologia Social, situada no Centro de Tecnologia e Desenvolvimento da UnB, ao participar da pesquisa do CNPQ/MTB-SENAES Nº 27/2017, propôs a criação dos indicadores sociais na utilização da plataforma CERNE. Esses indicadores foram aplicados na elaboração dos planos de sustentabilidade dos seguintes empreendimentos: Rede Pequi de Comercialização Solidária em Taguatinga Sul, Instituto Batucar, no Recanto das

Emas e a Associação LIXOMANIA no Paranoá. A experiência de pesquisa produziu informações para as estratégias de incubação, revelando os problemas, as potencialidades, as condições efetivas de geração de renda, a perspectiva de suporte de redes de intercooperação e as possibilidades de apoio de entidades financiadoras e investidores sociais.

A ferramenta de certificação de incubadoras denominada Centro de Referência a Apoio a Novos Empreendimentos/CERNE é uma plataforma, modelo de gestão, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec, que visa de melhoria dos processos da Incubadora em diferentes setores de atuação.

Para isso, determina-se que as boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave estão associadas a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua.

Figura 03 – Fases do modelo CERNE



Fonte: Cerne 2017

A metodologia apoia a primeira geração de incubadoras (incubadora de infraestrutura); a segunda geração (incubadora de serviços para os incubados); terceira geração (institucionalização da rede de parceiros para o desenvolvimento das atividades com os incubados); quarta geração (incubadora gerando negócios de impacto na região e ampliação da quantidade e qualidade dos empreendimentos de impacto com o potencial de crescimento, ampliando a interação com grandes empresas para solucionar gargalos).

O primeiro nível da ferramenta é voltado ao empreendimento: Sensibilização e Prospecção, seleção e desenvolvimento do Empreendimento (gestão dos negócios Incubados). O segundo está voltado para incubadora como um negócio: Gestão estratégica, ampliação dos limites e avaliação da incubadora. Gestão da Incubadora com parceiros, stakeholders, conselhos, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. O terceiro é direcionado para a rede de parceiros de maneira formal e consolidado: Relacionamento Institucional, desenvolvimento em rede, responsabilidade social e ambiental e formalização de parcerias nacionais. Por fim, o quarto nível, uma das importantes atualizações ocorridas na versão 2018 da metodologia, tem como foco o posicionamento global da incubadora: Atuação internacional e formalização de parcerias internacionais (SANTOS, 2019).

Na página eletrônica da Anprotec é possível observar que a maioria das incubadoras certificadas pelo CERNE em todo o país, no período de 2016 a 2020, são de base tecnológica.

A Incubadora de Tecnologia Social da UnB fez uma adequação na ferramenta, propondo mudanças, pautadas na proposta do movimento CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), cujo objetivo é promover uma educação inovadora no modelo interacionista, aproximando saber local e global e incorporação nas agendas de desenvolvimento territorial e regional.

O ponto de partida e desafio, conforme Carvalho (2018), foi a desconstrução da concepção de neutralidade da ciência e da visão determinista da tecnologia para o desenvolvimento de uma adequação sociotécnica que compartilhasse os conhecimentos entre a linguagem científica e a produção dos saberes da comunidade, utilizando a abordagem da educação popular.

A teoria da adequação sociotécnica, de acordo com Dagnino (2005, p. 10), permite transcender a visão estática e normativa, de um produto idealizado, introduzindo a ideia de que a tecnologia é em si mesma não é apenas esse produto mas sim um processo de construção social e política, que terá que ser operacionalizado nas condições dadas pelo ambiente específico onde irá ocorrer, e cujo resultado depende dessas condições e da interação passível de ser lograda entre os atores envolvidos. Em outras palavras, trata-se da exploração de rotas alternativas de desenvolvimento tecnológico, modificando um produto gerado, apropriando-o segundo o seu interesse.

Dessa forma, com a adequação sociotécnica, alinhada a indicadores de tecnologias sociais e da economia solidaria, a Incubadora introduziu indicadores sociais no Cerne, constituindo o Cerne Social, mostrado logo abaixo:

Quadro 03 – proposta do CERNE SOCIAL

EIXOS DO CERNE	ECONOMIA SOLIDÁRIA	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Empreendedor	Empreendedorismo social →	Promover ações capazes de mudar uma realidade, estabelecendo medidas e estratégias sustentáveis que gerem um retorno social e ambiente positivo. Conciliar os avanços tecnológicos e outros progressos com um meio ambiente saudável e boas condições de vida para todos. (Sebrae)	- Busca de soluções para demandas sociais - Geração de Renda; Autonomia - Coletividade na construção das TS (Metodologia participativa) - Respeito ao Meio Ambiente (Sustentabilidade) - Redução, Reaproveitamento e Reciclagem de matérias primas. - Princípios de Bem viver (reciprocidade e solidariedade)
Gestão	Autogestão →	Participação Livre e Democrática; Formação de Redes para comercialização, produção e consumo; Autogestão das Redes (adesão livre; participação de todos, regimento interno)	- Redes de Comercialização - Redes de Produção - Redes de Consumidores
Finanças	Finanças Solidárias (Economia Plural) →	A centralidade está no ser humano, ao invés de mero lucro; As ferramentas financeiras estão dentro da própria comunidade; Criação de Moeda Social; Desenvolvimento Sustentável e Solidário.	- Clube de Trocas - Fundos Rotativos Solidários (poupança comunitária) - Cooperativas de Crédito Solidário - Banco Comunitário
Mercado	Comércio justo e solidário; consumo consciente →	Cooperação entre produtores, comerciantes e consumidores; sensibilização política, educação para o consumo responsável; inter-relação dos elos de cadeia; encurtamento da cadeia comercial, eliminação de atravessadores/intermediários (desintermediação); aproximação produtor-consumidor; remuneração digna ao produtor; preço aberto.	- Transparência (preço aberto e justo) - Autogestão - Transformação Social
Tecnológico	Tecnologia Social →	1. Relevância social; 2. Educação; 3. Conhecimento, ciência, tecnologia e inovação; 4. Participação, cidadania e Democracia	1. Relevância Social: Eficácia; Sustentabilidade (Eixo Empreendedorismo Social); Transformação Social 2. Educação: Processo pedagógico; Diálogo entre saberes; Apropriação/Empoderamento 3. Conhecimento, ciência, tecnologia e inovação: Soluções para demanda social (Eixo Empreendedorismo Social); Organização e sistematização; Grau de inovação 4. Participação, Cidadania e Democracia: Metodologia participativa (Eixo Empreendedorismo Social); Difusão

Fonte: Adaptado de Carvalho (2018).

Os indicadores do Cerne Social foram testados em três empreendimentos com características diferentes (ambiental, cultural e de comercialização), além de forma organizacional de rede, instituto e associação, todos tinham referências nos princípios da

tecnologia e da economia solidaria. Foram aplicados indicadores sociais no estudo das cinco áreas do CERNE (gestão, mercado, tecnológico, finanças e empreendedor). Nesse estudo não foi inserida a elaboração da modelagem do negócio, que ficou para outro momento.

A hipótese foi que a criação de indicadores sociais na plataforma do Cerne 1, constituindo o Cerne Social, poderia contribuir para uma melhor gestão do processo de incubação, com impacto no desenvolvimento territorial do Distrito Federal e entorno, e na sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários. Nesses três empreendimentos foram aplicados indicadores sociais no estudo das cinco áreas do CERNE (gestão, mercado, tecnológico, finanças e empreendedor).

Como resultado, a pesquisa ajudou a conhecer as singularidades dos empreendimentos e suas tecnologias sociais e sinalizou alguns desafios que necessitam ser superados, para melhoria da metodologia de incubação, como por exemplo: a qualificação permanente da equipe da incubadora, comprometimento da universidade com os movimentos sociais e com a produção da ciência e tecnologia, fortalecimento das redes de colaboração e ainda o aprimoramento dos indicadores de tecnologia social e da Economia Solidária na elaboração do plano de sustentabilidade dos grupos apoiados (CARVALHO, 2018).

2.4 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Em virtude das recentes alterações propostas para o novo Regimento da Incubadora Social nº 057/2021, apresentando como uma das competências “articular junto a parceiros estratégicos a capacitação e sensibilização em relação a temas atinentes ao empreendedorismo social, inovação, negócios de impacto social e geração de trabalho e renda”, a abordagem dos negócios de impacto social, pode auxiliar na construção de uma metodologia de incubação inovadora no âmbito da Incubadora Social.

Considerando que as políticas públicas de áreas como saúde, educação ou habitação não dão conta do aumento da demanda por melhores serviços à população e nem sempre chegam a todos, o campo dos investimentos e negócios de impacto é uma das formas inovadoras que podem contribuir para a resolução desses problemas (CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2017). Para complementar essa ideia, Hart (2019) acredita que terão sucesso no futuro as organizações e empreendedores que conseguirem concentrar sua criatividade em solucionar os problemas sociais e ambientais urgentes que enfrentamos na atualidade, afinal “[...]sustentabilidade ambiental e inclusão serão a razão de ser dos negócios de amanhã. Estamos entrando na era do capitalismo movido por propósito.” (HART, 2019, p. 24).

Quando se trata de Negócios de Impacto Social, Mello (2018) adverte que o conceito tem sido chamado, indiscriminadamente, por outros termos, tais como: negócios sociais, empresas sociais, empresas b, empresas 2,5, empresas da base da pirâmide, negócios inclusivos, empresas de geração de valor social, dentre outros. A autora lembra que essa é uma esfera conceitual que não integra as associações, fundações ou iniciativas de responsabilidade social empresarial por se tratar de dinâmicas fortemente dependentes de subvenções, doações e patrocínios. Além disso, não engloba cooperativas ou grupos de produção alusivos a empreendimentos da economia solidária justamente pelo fato de os negócios de impacto lidarem com mecanismos de mercado. Ainda, é importante lembrar que nos negócios com impacto social, a criação de valor econômico é condição para assegurar a viabilidade financeira (MELLO, 2018).

Apesar da semelhança entre os termos, alguns autores apontam distinções entre negócios de impacto social e negócios sociais. Este último caracteriza-se como uma das vertentes do empreendedorismo social (LOARNE-LEMAIRE; MAALAOUI; DANA, 2017). Ademais, são empresas que possuem autonomia financeira e incorporam diferentes características organizacionais do setor privado e da sociedade civil (BUGG-LEVINE; KOGUT; KULATILAKA, 2012; YUNUS, 2009; BATTILANA *et al.*, 2015). Criadas com o objetivo de resolver um problema social e/ou ambiental, utilizando mecanismos de mercado, representando o equilíbrio entre objetivos sociais e/ou ambientais e a geração de lucro (JAHCHAN; COMINI; D'AMARIO, 2016; DOBSON *et al.*, 2018), diferentemente das organizações sem fins lucrativos, as empresas voltadas para os negócios sociais não utilizam métodos de mercado focados em ações filantrópicas ou doações vindas de outras empresas para a construção de suas formas de rentabilidade financeira. O quadro abaixo mostra essa diferenciação de forma simplificada:

Quadro 04 – Diferenças entre Negócio Social e Negócio de Impacto Social

NEGÓCIO SOCIAL	NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL
Empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são sustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. O lucro inicial, quando recuperado pelo investidor, é utilizado para ampliar as atividades da própria empresa e, assim, garantir impacto social.	Iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas por pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional. Uma porcentagem ou a totalidade dos lucros podem ser destinados aos responsáveis pela iniciativa, ou seja, o que muda no negócio de impacto é o modelo jurídico da organização, abrangendo a possibilidade de redistribuição de seus dividendos.

Fonte: ICE e SEBRAE.

Barki, Comini e Torres (2019) salientam que, mesmo sendo relativamente distintos, esses negócios devem buscar um propósito maior do que simplesmente a maximização do retorno aos acionistas, ou seja, as empresas devem ser responsáveis por suas ações e precisam trabalhar proativamente para reduzir seu impacto negativo e/ou proporcionar um impacto socioambiental positivo.

Complementando o que já foi exposto, os Negócios de Impacto Social, na visão de Barki (2015), são um modelo de organização híbrida, que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. Ou seja, é um negócio orientado para a busca por resultados sociais positivos a partir do uso de mecanismos de mercado. Seus resultados econômicos podem advir lucro, sendo comum ele ser totalmente reinvestido no próprio negócio social ao final de sua apuração, podendo ser ainda distribuídos entre sócios e acionistas (MELLO, 2018), embora alguns autores mais críticos tenham apontado como sendo incompatível endereçar sustentabilidade financeira e geração de valor social ao mesmo tempo (TEODÓSIO; COMINI, 2012; MOURA, 2011).

Em relação a demandas de capital, os negócios de impacto podem assumir diferentes formatos como: Organizações da Sociedade Civil, cooperativas ou empresas que possuem soluções voltadas para a resolução de problemas sociais e ambientais. Já em relação a oferta de capital, os investidores desses negócios de impacto são representados por indivíduos, corporações, institutos e fundações (corporativas, familiares ou independentes), bancos e agências de fomento (como BNDES, Banco do Nordeste e Desenvolve SP), fundos de pensões, empresas de seguros, organismos multilaterais (como o Banco Interamericano de Desenvolvimento — BID — ou o Banco Mundial). Nesse cenário, o governo também pode ter uma atuação, de forma transversal:

[...] assumindo os papéis de *regulador*, para criar ou reestruturar normativas para um ambiente legal mais profícuo para os empreendedores e investidores de impacto; de comprador de soluções de impacto (para combiná-las com políticas públicas); de *investidor* diretamente em negócios ou em instrumentos financeiros de impacto; e de *fomentador* de agendas relevantes, no incentivo e financiamento de práticas como aceleração, mensuração, pesquisa ou consolidação de dados sobre investimentos e negócios de impacto. (CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2017, p. 28-29).

Para os autores, no que diz respeito às Instituições de Ensino Superior (IEs), espera-se que elas acolham a agenda dos investimentos e negócios de impacto, nas diferentes carreiras, em suas três funções básicas: docência, pesquisa e extensão. Algumas universidades já integram a agenda de impacto, institucionalizado o tema, apoiando professores na criação de disciplinas específicas, aplicando o conhecimento em casos concretos com empreendedores e comunidade. É o caso da Universidade de São Paulo, a FGV-SP, o Insper de São Paulo (Instituto de Ensino e Pesquisa), a TecnoPUC (Parque Científico e Tecnológico da Universidade Católica do Rio Grande do Sul) e a Universidade Católica de Pernambuco (Unicap). Além disso, estão estimulando a inclusão em negócios de impacto nos portfólios de suas incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos.

Em estudo realizado sobre o tema “incubadoras universitárias de negócios de impacto social”, Mello (2018) salienta que são poucas as incubadoras brasileiras que se dedicam exclusivamente a esse campo de negócios. Normalmente, os empreendimentos de impacto social configuram como um dos setores, mas não único, de atuação das incubadoras universitárias multissetoriais.

Por isso, para que exista um ecossistema de investimentos e negócios de impacto é necessário que várias organizações participem, de forma coordenada, para que modelos de negócio visando rentabilidade financeira possam somar com governos e terceiro setor na resolução de problemas sociais e ambientais (CRUZ; QUITÉRIO; SCRETAS, 2019).

2.4.1 O papel dos governos nos Negócios de Impacto Social

Existente há pelo menos meio século, a iniciativa empresarial social foi popularizada a partir do Grameen Bank, criado em 1976 por Muhammad Yunus, laureado com o Nobel da Paz, em 2006 (BARKI, 2015; MELLO, 2018). Por conseguinte, o Grameen Bank é considerado uma organização híbrida que associa competências do setor privado com conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor.

Em junho de 2013 o Reino Unido sediou um evento denominado *Social Impact Investment Forum*, dentro do encontro anual do G8 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia). O certame teve como foco o investimento social. Para isso, o governo anunciou passos fundamentais tais como, isenções fiscais para investimentos sociais; uma bolsa de valores sociais para medir o sucesso desses investimentos sociais; e ajuda para as comunidades poderem comprar ativos locais (Burgos, 2019). No mesmo evento foi anunciada a criação de uma força-tarefa chamada Social Impact Investment Taskforce, servindo de referência para muitas outras iniciativas internacionais. Em agosto de 2015, a força-tarefa foi substituída pelo Global Economic Impact Investment Steering Group (GSR). De lá para cá, incluiu mais 13 países e a União Europeia, além de observadores do governo e das principais organizações de apoio ao investimento de impacto. Hoje a sigla continua a mesma, mas o nome foi alterado para *Global Steering Group for Impact Investment* e conta com 23 países, incluindo o Brasil.

Burgos (2019) comenta ainda que a Austrália também é outro país que tem se destacado nesse cenário. Possui um grupo de aconselhamento denominado *Australian Advisory Board on Impact*, cujos objetivos são: criar a visão e a estratégia para o desenvolvimento do mercado de investimento de impacto dentro e fora do país; supervisionar iniciativas estratégicas para aumentar o investimento de impacto; construir o engajamento com os stakeholders; incorporar o tema dos investimentos de impacto em fóruns e discussões voltados para o assunto bem como conectar a atividade e liderança australiana com o desenvolvimento do mercado global.

Em 2014, seguindo a tendência mundial, o Brasil também criou a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sociais, tendo como um dos seus maiores apoiadores o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Em 2018, a Força Tarefa foi renomeada para Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, ou Aliança para o Impacto, e segue impulsionando o ecossistema brasileiro, buscando estabelecer parcerias com a academia, os investidores, os negócios de impacto, o governo e as organizações intermediárias (BURGOS, 2019).

Para citar iniciativas promissoras no Brasil, em agosto de 2017, foi criado um fórum de debates e interação multissetorial sobre o desenvolvimento de inovações financeiras para projetos de desenvolvimento sustentável, chamado Laboratório de Inovação Financeira. O LAB foi criado pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que, em parceria com a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, reúne representantes do governo e da sociedade para promover as finanças sustentáveis no país. No âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o desenvolvimento sustentável, o LAB é apoiado pelo

projeto FiBraS - Finanças Brasileiras Sustentáveis, da GIZ. São quatro grupos de trabalho instalados: Finanças Verdes, FinTech (empresas de produtos financeiros), Instrumentos Financeiros e Investimentos de Impacto, e Títulos Verdes. O terceiro grupo (Instrumentos Financeiros e Investimentos de Impacto) trabalha em três subgrupos: Contrato de Impacto Social (CIS), Métricas de Avaliação do Impacto Social e Crowdfunding ou financiamento coletivo (BRASIL, 2020). Burgos (2019) destaca que ainda existem poucos avanços em relação a atuação governamental, mas cita um exemplo que serve de inspiração para outras áreas como a legislação de compras públicas sustentáveis que é adotada frequentemente pela União, estados e municípios.

Gorini e Torres (2019) afirmam que empreendedores de impacto enfrentam mercados mais desafiadores do que os demais, no caso dos negócios que objetivam ter impacto social ou ambiental positivo. Desafios como a elevada presença da informalidade e margens baixas são, por exemplo, típicos dos mercados populares onde o empreendedor precisa experimentar diferentes formatos de distribuição, financiamento e produto até chegar a um modelo de empresa sustentável.

Outro fator relevante destacado pelos autores é que, para atuar em mercados “de bolsos mais curtos” como as classes “D” e “E”, os empreendedores precisam buscar inovações que o permitam vender mais barato, lançando mão de estratégias variadas como precificação diferenciada segundo o público atendido (subsídio cruzado) ou, ainda, buscar recursos proporcionados por institutos e fundações, por exemplo, como nos modelos da filantropia estratégica - *venture philanthrop*. (GORINI; TORRES, 2019, p. 122).

Uma organização sem fins lucrativos que tem se destacado no Brasil por apoiar a criação de negócios de impacto social, ou seja, que ajudem a dar mais acesso à saúde, educação, moradia, serviços financeiros e qualidade de vida a pessoas de baixa renda é a Artemisia. Fundada no Brasil em 2004, é uma organização pioneira no país no que se refere à aceleração de negócios de Impacto. Para esse modelo de empresas que oferece, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais, a organização define cinco dimensões em que o impacto pode ser gerado para a população de baixa renda:

- Redução dos custos de transação: produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais;
- Redução das condições de vulnerabilidade: produtos que previnem condições de vulnerabilidade, como seguro saúde, auxílio funeral;
- Ampliação de possibilidades de aumento de renda: melhoria da oferta de emprego ou das condições de trabalho;

- Promoção das oportunidades de desenvolvimento: produtos que fortaleçam o capital humano e social das pessoas de baixa renda;
- Fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais: produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

Até o momento a Artemisia acelerou mais de 130 negócios de impacto social no Brasil, capacitando outros 300 em seus diferentes programas (ARTEMISIA, 2019).

Barbosa e Setubal (2017) também destacam dois exemplos brasileiros de negócios de impacto, cujo objetivo é transformar a sociedade. São a Avante e o Programa Vivenda. A Avante fornece microcrédito para empreendedores que não têm acesso ao sistema bancário. Com empréstimos que vão de R\$ 400 a R\$ 30 mil, já emprestou mais de R\$ 100 milhões, está presente em mais de cem cidades e já transformou a vida de mais de 30 mil famílias. O Programa Vivenda realiza reforma de baixo custo e alto impacto social em casas de comunidades de baixa renda, já tendo realizado reformas em 720 casas.

2.4.2 Os desafios dos Negócios de Impacto Social

Nos últimos anos, os negócios de impacto social ou, simplesmente, negócios sociais (NI/NS) vêm se proliferando pelo país, em diversos setores, como educação, saúde, habitação, serviços financeiros, diminuindo a vulnerabilidade da população, aumentando seus ativos e reduzindo custos de transação e assimetria de informação (BARKI; PANSARELLA, 2018).

Para comprovar os números crescentes, em mapeamento realizado em 2017 pela PIPE Social constavam quase 600 NI/NS no Brasil. De acordo com a Aspen Network of Development Entrepreneurs (Rede Aspen de Empreendedores de Desenvolvimento - ANDE), foram aproximadamente 30 investidores de impacto no país em 2016, “tendo como perfil majoritário os empreendedores de classe social dominante, ou seja, aqueles que já possuem acesso a capital financeiro, social e cultural, e cor predominantemente branca” (BARKI; PANSARELLA, 2018, p. 19). Os autores salientam que existe um abismo social em termos de oportunidades e possibilidades, separando as regiões periféricas dos bairros mais nobres e isso pode ser considerado um dos maiores desafios.

Para além da intencionalidade do empreendedor, as chances de um negócio vir a efetivamente ter impacto social positivo estão intimamente relacionadas com as características de sua operação, que podem variar ao longo do processo experimental de busca do modelo. Para manter viva a intencionalidade de produzir impacto, o empreendedor será sempre desafiado a questionar as premissas que orientam seu projeto.

Para avaliar se um negócio poderá produzir impacto positivo, Gorini e Torres (2019), indicam três dimensões distintas. São as dimensões da natureza do negócio propriamente dito, da real intencionalidade do empreendedor e das condições objetivas que ele encontra para executar o projeto. Esta última condição é fortemente associada ao tema da busca da sustentabilidade econômica e das restrições financeiras e operacionais objetivas que ele irá encontrar ao longo do percurso.

Bombardi, Fukayama e Hamra (2018) acreditam que o importante é estimular o surgimento e o fortalecimento dos negócios de impacto. Para alinhar ideias e expectativas entre financiadores e empreendedores é preciso que haja um ecossistema próprio que possa também qualificar o serviço prestado por organizações intermediárias e a conexão com políticas públicas.

Em virtude do agravamento das condições ambientais e risco de ampliação da desigualdade social em todo o planeta o tema dos negócios de impacto é inevitável e apesar de seu crescimento ao longo dos últimos anos, ainda enfrentam uma série de desafios que precisam ser superados, tais como a maior inclusão na cadeia de valor de grandes empresas e governo, a busca de melhores ferramentas de avaliação e monitoramento de impacto social das empresas, inclusive, o maior protagonismo de populares minorizadas, a exemplo da periferia e negros e negras (BARKI; COMINI; TORRES, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos na pesquisa, de acordo com sua caracterização, o procedimento de coleta de dados e, por fim, o universo de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem metodológica do problema desta pesquisa científica pode ser caracterizada como abordagem qualitativa, pois fez uma análise da metodologia de trabalho das incubadoras sociais brasileiras, que buscam soluções para melhoria das condições socioeconômicas de comunidades vulneráveis ou excluídas. Este estudo é do tipo descritivo, na medida em que a intenção foi de conhecer e interpretar os factos sem que houvesse interferência (BARROS e LEHFELD, 2003). Segundo Mattar (1999), a utilização deste tipo de pesquisa ocorre quando o propósito do estudo é descrever as características dos grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica ou verificar existência de relação entre variáveis.

Para Flick (2009), diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e prática da pesquisa qualitativa. A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa. O objeto de estudo numa investigação qualitativa são as intenções e situações, ou seja, desvendar significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da interpretação dos participantes (FORTIN, 2009; COUTINHO, 2014).

Segundo Flick (2007), a pesquisa qualitativa se dirige à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo de expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. A pesquisa qualitativa possui a flexibilidade necessária em relação a seus objetos e tarefas. Vergara (2005) afirma sobre as pesquisas qualitativas que contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade.

Minayo (2012) explica que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Assim, os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Por conseguinte, os resultados obtidos não são generalizáveis. Na próxima seção apresenta-se a estratégia empregada neste estudo, abordando a pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de entrevistas.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de entrevistas, previamente agendadas. A pesquisa bibliográfica desenvolveu-se através de consultas a livros, teses, dissertações, artigos e publicações na Web, para dar suporte e conteúdo aos objetivos deste estudo. Como ponto de partida foram analisados os modelos metodológicos das incubadoras já apresentadas no Referencial Teórico.

A pesquisa documental foi empregada principalmente para coleta de informações sobre as incubadoras pesquisadas, pois a análise de documentos como relatórios, chamadas públicas, planos de ação, entre outros, auxiliaram na compreensão da metodologia de trabalho utilizada e consistiu numa fonte de dados importante e necessária ao levantamento.

Além da pesquisa bibliográfica e documental, também foi aplicada uma entrevista semiestruturada, baseada em um formulário de perguntas abertas e fechadas, conforme o modelo apresentado no Apêndice B. Além de abordarem as características de uma incubação social, as questões, apresentadas no roteiro das entrevistas consideraram as dimensões propostas pelo Instituto de Tecnologia Social (ITS): conhecimento, participação, educação e relevância social. Também foram incluídas perguntas adicionais, na medida em que novas ideias e necessidades de entendimento sobre determinado tema foram identificadas, o que trouxe flexibilidade durante a entrevista, agregando valor aos resultados da pesquisa.

A entrevista permite recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito (COUTINHO, 2014) sendo possível criar “intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam o mundo” (BOGDAN; BIKLEN, 2010, p. 134). Os processos de comunicação inerentes à entrevista permitem ao investigador retirar das mesmas informações e reflexões muito ricas, uma vez que se caracterizam pelo contato direto com os interlocutores.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para fins desse estudo, as entrevistas foram registradas em áudio e vídeo, e, posteriormente, transcritas para análise de conteúdo. Constituíram-se como sujeitos de pesquisa:

1- Membros dos projetos/grupos incubados ou desligados da Incubadora Social da UFSM;

2- Coordenadores institucionais/gestores e equipe (docentes, alunos, técnicos administrativos) atuais ou os que já atuaram na Incubadora Social da UFSM;

3- Integrantes (coordenadores e equipe) das incubadoras sociais vinculadas à Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (rede de ITCP), tendo como base de contatos a lista no Apêndice C.

Para a análise dos dados referentes às entrevistas, foi utilizado o Método de Análise de Conteúdo, procedimento que, segundo a visão de Bardin (2011), corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando à obtenção de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos a elas. O autor indica que a utilização desse método prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Primeiramente, as entrevistas foram transcritas literalmente e classificadas conforme o roteiro inicialmente proposto (perfil dos entrevistados, características das incubadoras e demais temas atinentes às incubadoras sociais). Na segunda fase, ou seja, na fase exploratória, foram selecionadas e agrupadas as respostas relevantes, conforme a categorização. Na fase final, procedeu-se ao tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências), segundo Bardin (2011, p. 137). Durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo, considerando que a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação. Assim, procedeu-se o processo de Análise de Conteúdo das entrevistas aplicadas neste estudo.

3.3 UNIVERSO DE ESTUDO

Além da análise bibliográfica, para melhor compreensão da temática envolvendo incubadoras sociais e seus métodos de incubação, foram investigadas as características e demandas da Incubadora Social da UFSM, através da análise de documentos e aplicação de entrevista aos envolvidos (membros e ex-membros da equipe da referida subunidade, docentes, técnicos administrativos e integrantes dos grupos incubados e/ou desligados).

A Incubadora Social (IS-UFSM) é uma Subunidade Administrativa, vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Cidadania (CODERC-PRE), da estrutura

organizacional da Pró-Reitoria de Extensão (PRE), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Foi implantada em 2012, como um programa piloto, tendo como missão construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento de toda a sociedade de modo sustentável. Direcionada para a produção de conhecimento com compromisso social, que objetivavam a geração de trabalho e renda, contemplava inicialmente três linhas de atuação: Economia Popular e Solidária, Agroindústria Familiar e Empreendimentos/Projetos Culturais.

Desde sua criação, a incubadora tem realizado diversas atividades, durante o período de incubação, tais como organização e realização de minicursos, oficinais, visitas técnicas aos grupos incubados, participação em eventos, etc. Em julho de 2013, além de ter promovido rodas de conversa, com professores de outras universidades (UFSCar), sobre a Economia Solidária, a Incubadora Social também participou, em outubro, do Encontro Nacional das Redes de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP), na cidade de Curitiba-PR, formalizando seu ingresso na rede. No encontro foram discutidas as políticas públicas para o apoio às cooperativas populares bem como o papel das Incubadoras Universitárias neste contexto.

Em 2014, no mês de julho, organizou o Encontro das Incubadoras Sociais da Região Sul do país, dentro da programação da 21ª Feira Latino-Americana de Economia Solidária (FEICOOP) e em outubro realizou o 1º Seminário Integrador dos Empreendimentos de Economia Solidária da Incubadora Social, reunindo e capacitando todos os integrantes da equipe através de palestras e minicursos. No mesmo ano, aos domingos dos meses de setembro a dezembro, participou da feira de Trocas Solidárias e Artesanato no Campus, em novembro participou do 21º Encontro da Rede ITCP e por fim, em dezembro, esteve presente no 1º Encontro PROEXT em Brasília, com o objetivo de levantar demandas, dificuldades e soluções para o aprimoramento do Programa de Extensão nas Universidades.

No mês de julho/2015 a Incubadora Social da UFSM intermediou convênio firmado entre a UFSM e a Secretaria Nacional de Economia Solidária para apoio a Feira Internacional do cooperativismo - FEICOOP, que é anualmente realizada em Santa Maria. Ainda em 2015, encerrou-se o primeiro ciclo de incubação e iniciou-se um período de reestruturação da proposta inicial. Esse processo culminou, em 2016, com a institucionalização da Incubadora Social da UFSM como Órgão de Apoio da Administração Superior, vinculado à Pró-Reitoria de Extensão para fins de supervisão administrativa.

O edital 01/2016 selecionou 9 grupos para incubação em segmentos variados como: agricultura familiar, artesanato, cultura e arte, alimentação, construção civil, coleta de resíduos

sólidos, além de grupos indígenas e quilombolas. Desses empreendimentos, 6 grupos incubados foram recentemente desincubados, em maio de 2021. Além da rotatividade constante, que é própria dos movimentos sociais, para Rebehy, Belíssimo e Caldana (2016), os empreendimentos atendidos por incubadoras sociais costumam sobreviver tal qual o terceiro setor, baseado na dependência de repasses de recursos públicos, tendo pouco apoio externo quando não estão na esfera do Estado. Por isso, a existência de incubadoras com metodologias apropriadas a essa realidade é de suma importância.

Após a investigação e análise das características da IS-UFSM, foram aplicadas entrevistas nas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares e outras, com viés social, investigando a metodologia e os processos utilizados, de forma que contribuísse para a compreensão da incubação e fornecesse sugestões para fortalecimento dos empreendimentos incubados. O *site* da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares serviu de base para contatar as Incubadoras que aceitaram participar desse estudo. A rede foi criada em 1999 e tem como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da Economia Solidária. Seu papel é importante para integrar de forma dinâmica as incubadoras e favorecer a transferência de tecnologias e conhecimentos.

Uma vez coletadas as informações (pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas), os dados foram analisados e comparados, buscando responder aos objetivos da pesquisa e, finalmente, tornando possível a construção de uma proposta metodológica de incubação para a IS-UFSM.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da análise das entrevistas realizadas com incubadoras de empreendimentos solidários ou Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), acerca de sua infraestrutura, equipe, captação de empreendimentos, metodologia de incubação, impactos sociais e outras informações necessárias ao processo de incubação.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com participantes da Incubadora Social da UFSM, atuais e ex-integrantes, bem como coordenadores de outras Incubadoras brasileiras com viés social, através de um roteiro contendo aproximadamente 20 questões, abordando o perfil dos entrevistados, características das incubadoras, o processo de incubação e alguns elementos que pudessem se diferenciar entre uma e outra metodologia. Por fim, a última seção da entrevista focou em sugestões de melhorias, observações e troca de ideias.

O convite para a entrevista foi enviado por e-mail para 37 Incubadoras Sociais, com nomenclaturas diversificadas: Incubadora de empreendimentos de Economia Solidária, Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares e Incubadoras de Tecnologias Sociais. Destas, 10 aceitaram participar da pesquisa, inclusive uma Incubadora mista (de base tecnológica e de empreendimentos sociais). As incubadoras são da Região Sul (4 do Rio grande do Sul, 1 de Santa Catarina, 2 do Paraná), da Região Sudeste (2 de Minas Gerais) e da Região Centro-Oeste (1 do Mato Grosso do Sul). As entrevistas ocorreram entre os dias 25 de janeiro a 03 de março do de 2021, todas através da plataforma *Google Meet*.

4.1 ENTREVISTAS COM OS PARTICIPANTES DA IS-UFSM

A Incubadora Social da UFSM foi o ponto de partida para as entrevistas, nas quais participaram coordenadores de projetos ou gestores (servidores técnicos administrativos/docentes), membros dos grupos incubados e ex-integrantes da incubadora social, que atuaram desde o último do ciclo de incubação, iniciado em 2016.

Os entrevistados foram questionados sobre seu vínculo com a IS-UFSM, os pontos fortes e fracos bem como o papel da Incubadora perante o desenvolvimento local e regional, fatores que podem influenciar no processo de incubação. Além disso, deram sua opinião sobre Tecnologias Sociais, o impacto que a incubadora pode exercer na vida dos incubados e o que pode melhorar em relação à metodologia de incubação.

Quadro 05- Perfil dos entrevistados da IS-UFSM

Entrevistado(a)	Gênero	Idade	Cargo/vínculo com a IS-UFSM
1-IS	M	38	Coordenador(a) de grupo
2-IS	M	62	Coordenador(a) de grupo
3-IS	M	50	Coordenador(a) de grupo
4-IS	M	63	Coordenador(a) de grupo
5-IS	F	35	integrante de grupo
6-IS	M	25	Ex-coordenador(a) da IS
7-IS	M	30	Técnico administrativo/ex-servidor da IS
8-IS	F	57	integrante de grupo
9-IS	M	61	Ex-coordenador(a) de grupo

4.1.1 Os pontos fortes e fracos da IS-UFSM

As incubadoras são espaços para que os grupos mais vulneráveis possam se desenvolver, entretanto percebe-se que uma economia alternativa ainda é vista como algo insuficiente e distante aos olhos da sociedade. Murad e Abreu (2016) ressaltam que, na busca pelo lucro, o capitalismo ainda exerce uma grande força que pode fazer ruir as estruturas de amparo à sociedade em prol da produtividade e da riqueza. Além disso, Rebehy, Belíssimo e Caldana (2016) alertam que a adesão aos princípios da Economia Solidária por si só não garante a sustentabilidade dos empreendimentos incubados. Para os autores, para a promoção da viabilidade econômica é necessário maior alinhamento de equipe, a construção de uma metodologia de incubação mais robusta, não somente no nível estratégico e tático, como também nos planos operacionais, permitindo aproximação das dimensões: humana-social da economia solidária e empreendedora-inovadora.

Durante as entrevistas com os atores da IS-UFSM, entre os pontos fracos relacionados aos grupos incubados, uma das dificuldades relatadas é a escassez de matéria-prima e as dificuldades de comercialização, principalmente por parte dos grupos indígenas e quilombolas, que tem como uma das fontes de renda o artesanato e os demais produtos da agricultura. Os recursos são limitados e faltam políticas de incentivo para grupos vulneráveis concorrerem por espaços em feiras e locais que possam propiciar a exposições de seus produtos.

Outrossim, ao longo do último ciclo de incubação, iniciado em 2016, a incubadora passou por muitas mudanças, principalmente em relação à rotatividade da equipe. Isso também pode ser visto como um dos pontos fracos, tendo sido apontado pela maioria dos(as) entrevistados(as), pois interrompe processos, gera incertezas e desgasta a relação construída com os grupos. Outra fraqueza mencionada refere-se ao papel dos representantes institucionais

(servidores da UFSM que coordenam os grupos), pois nem sempre conseguem se dedicar aos projetos coordenados, seja por falta de recurso, por falta de tempo e até mesmo por falta de afinidade com o modelo de negócio proposto pelos incubados. Na visão dos coordenadores dos grupos ainda falta associativismo e engajamento entre os participantes incubados, que se somam à da carência de recursos humanos e financeiros.

Mencionado como uma ameaça à continuidade dos trabalhos de incubação, o preconceito em relação a determinados grupos também foi abordado. Os grupos de cultura negra dependem muitas vezes de políticas de inclusão para poder participar de projetos e eventos. Já o grupo indígena, por exemplo, nem sempre consegue vender seu artesanato devido à falta de compreensão por parte da população e do poder público. Esse diferencial é citado na fala abaixo:

“Os grupos não vivem na lógica da acumulação capitalista, por isso qualquer modelo de negócio, por mais alternativo que seja, não é suficientemente para poder mudar esta visão, pelo menos no curto ou médio prazo.” (entrevistado(a) 2-IS)

Quanto aos aspectos positivos, a importância da universidade para o progresso dos grupos ao longo da incubação, procurando atender demandas diversas foi mencionada nas entrevistas:

“Tivemos uma grande evolução enquanto grupo, desenvolvemos vários projetos...A chancela da Universidade nos abriu várias portas.” (entrevistado(a) 5-IS)

“Pensando na diversidade de conhecimento que nós temos na UFSM, os distintos campos de conhecimento que se congregam na universidade, a IS tem um potencial gigantesco para conseguir abarcar demandas de diversas ordens que cheguem dos grupos.” (entrevistado(a) 6-IS).

O processo de seleção dos empreendimentos, realizado através do Edital de 2016, também foi abordado junto aos entrevistados, porém devido à saída de servidores, coordenadores e membros dos grupos, poucos acompanharam de perto o modo como foi realizado. Ainda, a abertura da chamada pública, segundo alguns relatos, é considerada um dos pontos positivos e importantes da IS-UFSM:

“A IS-UFSM com a abertura de edital, auxiliou no acolhimento das propostas do grupo, que não era contemplado na região, devido a existência de outros grupos/associações/cooperativas já organizadas” (entrevistado(a) 3-IS)

Outro ponto forte da IS-UFSM, mencionado pelos(as) entrevistados(as) trata da valorização de aspectos que envolvem conhecimento, sustentabilidade; reconhecimento de culturas e empatia:

“A incubação do grupo resgatou o respeito, a valorização e a integração de práticas artísticas e socioculturais desvalorizadas, principalmente as provenientes da cultura negra, tão exploradas e desvalorizadas por uma ideia de empreendedorismo que segue à risca a cartilha de uma economia capitalista mesmo dentro de espaços e instituições públicas” (entrevistado(a) IS-1).

A formação de parcerias também pode ser considerada um ponto forte da incubação. Foram citados desde serviços técnicos com profissionais especializados que oferecidos através cursos e orientações, a parcerias com fornecedores (mercados, lojas e agropecuárias, etc). São benefícios que, na visão dos entrevistados(as) podem atrair mais pessoas para a incubação e para auxiliar no processo de aprendizado:

“A universidade é um espaço onde podemos desenvolver atividades em parceria com a instituição, onde são desenvolvidas oficinas culturais de dança, artesanato e literatura e artes plásticas.” (entrevistado(a) 5-IS)

“Em uma reunião com a associação de catadores, a responsável institucional (na época) lembrou que quando eles ganharam carrinhos de coleta do Sicredi e apareceram nas mídias locais por conta disso, vários outros catadores perguntaram se podiam se integrar ao grupo. Quando há conquistas e resultados durante o processo de incubação, o interesse de que participa se mantém e ainda há potencial para integração de novas pessoas.” (entrevistado(a) 6-IS).

“É necessário que a IS seja mais conhecida internamente na UFSM e que os servidores de outras unidades abracem essa causa.” (entrevistado(a) 6-IS).

Através das falas dos entrevistados, nota-se que, apesar de existirem obstáculos no processo de incubação, desde problemas como falta de pessoal ou alta rotatividade na equipe até falta de alinhamento dos grupos e seus responsáveis institucionais, a Incubadora é reconhecida como local de aprendizado, troca de experiências, espaço de oportunidades para desenvolvimento dos empreendimentos vulneráveis e formação de parcerias.

4.1.2 O papel da IS-UFSM para o desenvolvimento local e regional

A IS-UFSM está vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Cidadania, da Pró-reitoria de Extensão e, conforme o Regimento Interno (anexo da Resolução UFSM nº 57/2021), atua a partir do campus de Santa Maria e os demais *campi* da Universidade, atingindo municípios da região central do Rio Grande do Sul (AM CENTRO) e do entorno. Sendo assim,

também deve contribuir para o desenvolvimento local e regional. Não obstante, o anseio de procurar entender melhor o papel da Incubadora bem como o público atendido é algo presente nos relatos, principalmente por parte dos gestores, como se pode observar na fala abaixo:

“Tivemos muito essa discussão nas nossas rodas internas de conversa sobre a IS. Era sempre um ponto recorrente e sem uma resposta tão simples: o que devemos fazer como Incubadora Social? (...) quando trabalhamos com grupos vulneráveis, não se pode perder de vista os tópicos sobre cidadania, direitos humanos e acesso a serviços com as comunidades...esses tópicos sempre acabam aparecendo e é muito mais difícil empreender quando se está com fome. Mas ao que me pareceu, alguns grupos estavam somente atuando de forma a levar benesses sociais e não capacitando o empreendimento para o negócio que eles se propunham a alcançar.” (Entrevistado(a) 6-IS)

“ (...) o papel da Universidade Federal na melhoria de vida da comunidade, é uma realidade que não teria sido possível sem o investimento público na pesquisa e extensão frente a estas comunidades, e sem a atuação dos grupos vinculados à UFSM. (...) :“O trabalho tem proporcionado a todos, agentes mediadores profissionais, docentes, alunos e membros das comunidades, experiências e trocas socioculturais significativas para o crescimento pessoal e de cidadania de todos os envolvidos, além de trazer visibilidade para problemas de condições de vida de sujeitos históricos durante muito tempo invisíveis socialmente, trabalhando coletivamente para seus equacionamentos.” (Entrevistado(a) 4-IS)

“Acredito que o papel da Incubadora Social deva ser o de articular os empreendimentos junto aos diferentes especialistas dentro e fora da universidade, usar a estrutura da instituição para acolher esses empreendimentos, capacitá-los sobre gestão, negócios e outros temas pertinentes para o empreendimento e se aproximar de outras instituições para alavancar a inserção desses negócios em Santa Maria e região. O nome da UFSM tem um grande peso e usar isso em favor dos grupos incubados só tende a trazer benefícios.” (Entrevistado(a) 1-IS)

“A Incubadora Social tem sido fundamental (...) nos auxiliou na profissionalização das nossas ações. Como resultados, tivemos a criação da associação, estruturação de uma rede de empreendedoras negras; circulação de produtos e serviços.” (Entrevistado(a) 5-IS).

Os relatos mostram a relevância do trabalho da incubadora não somente em relação a temas como cidadania, inclusão social e empreendedorismo como também em relação à qualificação dos empreendimentos incubados e comercialização de seus produtos. O que contribui para melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas e, conseqüentemente, o desenvolvimento dessas comunidades.

4.1.3 Fatores que influenciam no sucesso da incubação

A necessidade urgente da geração de renda e a organização interna dos grupos são fatores que refletem no processo de incubação, especialmente em grupos vulneráveis, conforme se observa nas falas abaixo:

“(...) um dos motivos que mais observamos é que os participantes dos grupos incubados precisavam de uma fonte de renda de maneira urgente, tendo que deixar de lado o objetivo que se propuseram no início. Muitas coisas mudam em três anos e várias pessoas que integravam os projetos no começo passam a ter outras prioridades.” (entrevistado(a) 6-IS).

“O nosso grupo sempre foi bem unido....pra tomar uma decisão a gente faz reuniões, discute até chegar numa solução. Acho que isso é muito importante pra manter o pessoal unido.” (entrevistado(a) 8-IS)

Outro fator que pode ser relevante para a permanência dos grupos, segundo os relatos, é a relação que eles possuem com o responsável institucional, que precisa ser constante. Pouca aproximação ou afinidade entre esses atores pode ocasionar trocas de coordenações e levar até mesmo a desligamentos de grupos.

(...) deve-se aprimorar essa relação com os responsáveis institucionais, aproximá-los mais, e mesmo os responsáveis externos, para que eles se sintam mais parte da Incubadora e participantes do projeto de incubação como agentes ativos.” (entrevistado(a) 6-IS).

Nesse sentido, a IS-UFSM pode incentivar ações que proporcionem maior contato entre responsáveis e incubados e que a escolha desses atores recaia sobre quem tenha mais disponibilidade para desenvolver as atividades do empreendimento, já que o regulamento da IS-UFSM prevê essa atuação. A equipe da Incubadora também pode atuar mais próxima aos grupos e conhecer as suas demandas, conforme um dos apontamentos:

“A Incubadora deve Incentivar a participação em editais de fomento públicos ou privados que viabilizem a manutenção dos princípios do grupo. Investir em recursos financeiros e humanos... formações e trocas constantes, além das atualizações tecnológicas e intelectuais.” (entrevistado(a) 1-IS)

“Acredito que é algo normal em todos os ambientes, sempre haverá empresas que prosperam e outras não (...) acredito que com pequenos ganhos graduais e atividades que mantenham todos motivados o número de desistentes pode acabar baixando, mas se já é algo natural em todos os empreendimentos, quando falamos dos sociais que trabalham com pessoas vulneráveis, existem muito mais atravessamentos que as levam a desistir ou mudar de rumos.” (entrevistado(a) 6-IS)

“Devem ser realizadas avaliações e um acompanhamento constantes, verificando se o negócio está obtendo os resultados esperados e trazendo um impacto para a sociedade. Além disso, deveria incentivar o feedback dos grupos em relação ao trabalho da Incubadora em suas atividades e na comunidade em que se localiza.” (entrevistado(a) 7-IS)

Como já mencionado por autores como Cançado e Guizoni (2013), a incubação social apresenta muitos desafios, como falta de recursos humanos e financeiros, envolvimento da

própria comunidade acadêmica com ações relacionadas a temática, entre outros. Problemas que em geral são semelhantes em muitas incubadoras que trabalham nessa lógica da economia solidária e do cooperativismo. Por isso é preciso estar sempre acompanhando o processo de incubação e pensando em como melhorar algumas práticas não só através de pesquisas e inovações mas também ouvindo o que os incubados têm a dizer, de preferência, desde o início do ciclo de incubação.

4.1.4 Tecnologias Sociais e Impacto Social

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados vinculados à IS-UFSM, devido a fatores como: a frequente troca de pessoal na equipe, pouco convívio com os incubados e falta de um cronograma para o desenvolvimento de ações, nem todos puderam responder de forma abrangente a respeito dos conceitos de Tecnologias Sociais. Entretanto muitos entrevistados comentaram sobre os impactos da Incubação para o grupo.

“A Incubadora incentiva sim (Tecnologias Sociais). Por meio de capacitações, cursos e eventos (...) na minha opinião, os grupos que mais prosperaram, estavam sempre em busca de novos conhecimentos e parcerias.” (entrevistado(a) 7-IS).

“O trabalho tem proporcionado a todos, agentes mediadores profissionais, docentes, alunos e membros das comunidades, experiências e trocas socioculturais significativas para o crescimento pessoal e de cidadania de todos os envolvidos, além de trazer visibilidade para problemas de condições de vida de sujeitos históricos durante muito tempo invisíveis socialmente, trabalhando coletivamente para seus equacionamentos.” (Entrevistado(a) 2-IS)

“ Quando trabalhávamos pensando como seria o próximo edital de incubação e o novo regimento da IS-UFSM esse assunto dos negócios de impacto social sempre vinha à tona. Inclusive participamos da seleção de um edital externo do ICE (incubação e aceleração de impacto), que contou com apoio da Anprotec também. Acredito que é pertinente integrar esses negócios na IS, tendo potencial inclusive de os negócios de impacto auxiliarem nos empreendimentos de grupos vulneráveis.” (Entrevistado(a) 6-IS)

“Os impactos e melhorias gerados são uma sociedade mais criativa, organizada, sonhadora, motivada, proativa, menos desigual e mais consciente, com a presença de territórios mais dinâmicos e sustentáveis.” (Entrevistado(a) 3-IS)

“Fomos reconhecidos como utilidade Pública do Município de Santa Maria via lei. (...) A partir da nossa sede, localizada na Comunidade Periférica Chácara das Flores, nos espalhamos em vários espaços e ações, as quais inclusive tiveram apoio financeiro e aprovação em editais”. (Entrevistado(a) 5-IS)

“ Para mim, participar da Feira Ana Primavesi é uma atividade muito gratificante, pois o espaço proporciona a troca de saberes, de experiência e de conhecimentos, não apenas entre os agricultores, mas também entre os consumidores e a comunidade acadêmica. (...) ela é diferente das demais feiras da própria universidade e, inclusive, das demais feiras de Santa Maria porque é uma feira exclusiva de produtos orgânicos. (Entrevistado(a) 8-IS)

“A produção e a comercialização de produtos orgânicos contemplam questões sociais mais amplas que a produção convencional (...) a primeira feira totalmente orgânica de Santa Maria vai para além de simplesmente oferecer alimentos saudáveis aos consumidores, tornando-se, também, um espaço para a promoção da qualidade de vida e da troca de saberes.” (Entrevistado(a) 9-IS).

Percebe-se, através das falas dos entrevistados, que as Tecnologias Sociais foram pouco abordadas durante o ciclo de incubação, porém foram mencionados impactos positivos tais como: maior visibilidade para os grupos historicamente ignorados, experiências e trocas socioculturais significativas, reconhecimento da importância do produto desenvolvido, a exemplo dos agricultores orgânicos, que sentem orgulho por oferecer à comunidade alimentos saudáveis e serem pioneiros nesse ramo no município de Santa Maria.

4.1.5 Sugestões de melhorias e expectativas futuras

Nas falas dos entrevistados houve algumas sugestões referentes a critérios de seleção dos empreendimentos, tempo de incubação e atividades a serem desenvolvidas durante o processo (o que, como e quando devem acontecer):

“(...) foco na Inclusão sócio produtiva para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, com base nas suas próprias demandas, em modelo horizontal e dialógico de extensão e comunicação. (Entrevistado(a) 3-IS).

“É importante os grupos terem noção do retorno que estão dando as suas comunidades. O quanto de trabalho, renda, cultura e conhecimento estão levando para seus pares. (...)Creio que não seja necessário outro tipo de incubação neste momento, tendo em vista que poderia confundir os grupos no processo de seleção. Quem sabe no futuro, sim, a partir de um trabalho mais profundo de divulgação dessas teorias/temáticas junto às comunidades.” (Entrevistado 7-IS)

“Deve ser estabelecido um cronograma de capacitações ou de cursos. A partir disso, os grupos poderiam passar por etapas até obter uma certificação; desde o edital de seleção, ter as áreas de atuação bem definidas, como por exemplo: alimentação/gastronomia, vestuário/moda, ...). Essas áreas de atuação poderiam ser mapeadas previamente, verificando em qual comunidade/bairro/vila teria um maior impacto. A partir dessa ação, ficaria mais fácil de conseguir apoios para os grupos. Captação de recursos extra orçamentários em organizações públicas e privadas). Maior apoio das empresas juniores e PETs (Programas de Educação Tutorial) da UFSM, a fim de dar suporte às estratégias da Incubadora. (Entrevistado(a) 7-IS)

“Espera-se que a universidade possa contribuir para a construção de espaços de governança junto às comunidades, visando o desenvolvimento sustentável(...). Promovendo estratégias de mobilização do artesanato enquanto uma expressão de identidade das comunidades, possibilitando a valorização e visibilidade do artesanato como uma identidade para as comunidades e para o público externo.” (Entrevistado(a) 3-IS).

Ao analisar os tópicos e as falas em destaque nas entrevistas com o pessoal da Incubadora Social da UFSM, é possível notar que existe evolução e impactos sentidos por parte dos grupos e seus coordenadores. Porém há muitos aspectos que devem ser corrigidos para que o próximo ciclo de incubação não replique ações que não tiveram resultado positivo do passado.

Percebe-se também que pouco se mencionou sobre Tecnologias Sociais e Negócios de Impacto Social. Outrossim, um dos pontos mais crítico converge para a alta rotatividade da equipe de trabalho. A interrupção de vínculo com os grupos incubados pode ter afetado a própria metodologia, ocasionando a fragmentação de etapas, repetição de atividades e falta de clareza em relação às demandas do grupo e do próprio papel da Incubadora.

Por fim, apresentam-se nas falas transcritas reflexões importantes, baseadas em experiências de um ciclo de incubação que perdurou por mais de três anos e que podem ser utilizadas para complementar uma nova metodologia, com foco no impacto social e sustentável.

4.2 ENTREVISTAS COM AS ITCPs

Na próxima sessão foram agrupadas e analisadas as respostas das entrevistas realizadas com coordenadores e integrantes das equipes das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Para preservar o sigilo das informações as incubadoras foram classificadas por letras, de “A” a “J”. Seguem abaixo os quadros, divididos por seções, destacando as informações coletadas:

Quadro 06 – Perfil dos entrevistados das incubadoras sociais

(continua)

Seção A – Perfil dos entrevistados					
Incubadora	Cargo	Formação	Experiência ITCP/ITES	Gênero	Faixa etária
A	Coordenador(a)/docente	Doutorado	4 anos	F	40-45
B	Coordenador(a)/docente	Doutorado	1 ano	F	50-55
C	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo (a)	Doutorado	16 anos	F	30-35
D	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo(a)	Especialização	1 ano	M	55-60

Quadro 06 – Perfil dos entrevistados das incubadoras sociais

(conclusão)

E	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo(a)	Doutorado	4 anos	F	40-45
---	---------------------------------------------	-----------	--------	---	-------

F	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo(a)	Especialização	13 anos	F	30-35
G	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo(a)	Graduação	1 ano	F	25-30
H	Coordenador(a)/Técnico(a) Administrativo(a)	Mestrado	15 anos	F	35-40
I	Coordenador(a)/docente	Doutorado	1 ano	M	30-35
J	Coordenador(a)/docente	Pós-doutorado	18 anos	M	55-60

Fonte: dados da pesquisa

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores das incubadoras: quatro docentes e os demais ocupantes de cargos técnicos administrativos. Alguns coordenadores convidaram outros integrantes da equipe (técnicos administrativos, docentes, ex-coordenadores e bolsistas) para colaborar durante a entrevista, o que ajudou muito na compreensão de cada unidade entrevistada. Uma das coordenadoras mencionou que compartilha a atribuição de coordenação com mais duas colegas de trabalho, técnicas administrativas. A experiência com a incubadora varia de 1 a 18 anos, entretanto, todos citaram experiência mínima de 1 ano com incubação de empreendimentos e, anteriormente, já ocupavam outros cargos na universidade em que trabalham.

Quanto às características pessoais dos entrevistados, somente dois dos coordenadores entrevistados são do sexo masculino, os demais são do sexo feminino. A faixa etária varia entre 25 a 60 anos. As formações acadêmicas dos coordenadores compreendem diversas áreas, tais como: Administração (4), Economia (2), Assistência Social (1), Educação (1) e Psicologia (1). Cinco coordenadores possuem doutorado, um possui mestrado, dois concluíram a especialização e um possui graduação.

Quadro 07 - Seção B – Características das Incubadoras

(continua)

Características das Incubadoras					
Incubadora	Setor Público/ Privado	Ano de fundação/ Segmentos Incubados	Recursos que financiam a incubadora	Infraestrutura da Incubadora	Formação da equipe
A	Instituição pública de ensino superior	2003; cooperativa de catadores e de agricultura familiar	A maioria dos recursos é proveniente de editais do governo federal (SENAES, PROEXT, CNPQ) e outros recursos são da própria universidade.	Sala de aproximadamente 90 metros quadrados, situada no campus, contendo subdivisões para a equipe e para as cooperativas incubadas. As salas possuem banheiro, mobiliários e utensílios de escritório.	Alunos, técnicos administrativos e professores da instituição (sem informação de número exato)
B	Instituição de ensino superior privada	2009; Resíduos sólidos, alimentação, agricultura, produtos de feiras: óleos essenciais, sabonetes, sapatos, roupas, artesanato, etc.	O orçamento é da própria universidade. Não possui colaboradores externos.	Espaço de feiras para empreendedores da Economia Solidária. A sede da incubadora tem cerca de 150 metros quadrados para receber os incubados: salas de reunião, equipadas com computadores, copa e biblioteca.	Professores (sem informação de número exato) e 6 alunos bolsistas.
C	Fundação de Direito Público.	2005; Artesanato, agroecologia (assentamentos) e reciclagem Os grupos comercializam seus produtos numa feira de economia solidária.	Projetos externos (ex. Petrobrás) que permitem contratar pessoal e equipamentos diversos. A universidade subsidia o combustível para as visitas técnicas.	Possui uma sala no campus sede, um depósito e um veículo próprio (adquirido através de um projeto da Petrobrás).	Possui 1 coordenadora (professora da área de serviço social); 1 docente, 2 servidores técnicos, docentes e alunos. Eventualmente contrata uma equipe específica, dependendo da disponibilidade de recursos.
D	Instituição pública de ensino superior	1999; Atende 2 cooperativas agrícolas; foca no desenvolvimento regional; auxilia outras incubadoras e associações.	Editais internos da universidade, programas do governo federal (Proninc, Ministério do Turismo, FAT-Fundo de Amparo ao Trabalhador, FINEP).	Possui 2 veículos: 1 automóvel pequeno e 1 utilitário, conduzidos pela própria equipe, para garantir autonomia no atendimento aos empreendimentos. A incubadora possui amplo espaço, com copa, salas/ escritórios, cadeiras plásticas, tendas para eventos.	Possui 1 técnico administrativo, 1 professor orientador, 2 alunos bolsistas e 5 alunos voluntários.

Quadro 07 - Seção B – Características das Incubadoras

(continuação)

E	Autarquia municipal de regime especial	1999; Saúde mental (com 2 associações formalizadas); assessoria e gestão no campo da arte (para reabilitação e reintegração socioeconômica), oficinas de cerâmica, cameratas de violões, teatro. Também trabalha com grupos de materiais recicláveis, artesanato, alimentos e uma cooperativa de egressos.	As horas docentes são financiadas pela universidade. Outros recursos: Proex, Ministérios do Trabalho e Emprego, Proninc CNPQ, emendas parlamentares, que financiam o pagamento de bolsistas e colaboradores da incubadora. Possui parcerias com o poder Judiciário, ACI, pastorais carcerárias e outras organizações da sociedade civil.	Possui aproximadamente 5 salas na universidade para atividades administrativas, qualificação e depósitos, e 1 sala para atendimento no Centro Público Municipal.	Possui núcleos de trabalho (núcleo de gestão, núcleo de redes e fóruns, etc), com mais de 30 pessoas na equipe (14 bolsistas, 7 estagiários 3 técnicos administrativos e 11 professores).
F	Instituição Comunitária- de Direito Privado	2008; Artesanato, reciclagem e agricultura familiar. Também trabalham com demandas externas nos CAPS, relacionadas à Economia Solidária.	Financiamento da própria universidade.	Possui 1 sala administrativa/sede com equipamentos mesas, computadores, impressoras, biblioteca, 1 sala de reunião, laboratório de <i>coworking</i> . Os empreendimentos não ficam no espaço da incubadora.	Possui 1 técnica administrativa e 1 gerente.
G	Instituição pública de ensino superior.	2006; Incubadora mista: Projetos de Energia elétrica, software e hardware, educação e fotografia, construção de casas modulares, algoritmo de reconhecimento de imagens, exames no campo da veterinária e preservação de células tronco.	Utiliza somente recursos da universidade; não emprega recursos nas empresas. Estas procuram captar seus próprios recursos. Consultorias são oferecidas pelos professores da universidade.	Os empreendimentos ocupam sala/laboratórios e secretaria da Incubadora no espaço/estádio dentro do campus e outros espaços <i>coworking</i> .	Possui 3 TAES, bolsistas e outras secretarias.

Quadro 07 - Seção B – Características das Incubadoras

(conclusão)

H	Instituição de ensino superior privada	2004; Alimentação e resíduos sólidos	Recursos da universidade e editais CNPq	Salas de reunião. Utiliza os veículos da universidade quando a equipe precisa realizar viagens fora da sede e fornece passagens de ônibus para a equipe da incubadora.	Possui 3 técnicas administrativas (administradora, Assistente social e Psicóloga).
I	Instituição pública de ensino superior.	2013; Cultura, artesanato, e agricultura familiar.	Recursos próprios da universidade e obtidos através de editais externos e emendas parlamentares.	Possui 1 sala administrativa no campus sede, e salas para grupos incubados no centro da cidade; utiliza os veículos da universidade quando a equipe precisa realizar viagens fora da sede.	Possui 1 coordenador, 2 técnicos administrativos, docentes e estudantes/bolsistas.
J	Instituição pública de ensino superior.	2005; Sem segmento específico, atende quem tem interesse em constituir uma associação ou uma cooperativa.	A Incubadora funciona com projetos submetidos ao CNPQ, Finep, FAPEMIG.	Possui sala administrativa dentro da universidade, de 30 metros quadrados equipada com computadores, impressoras, armários; alguns empreendimentos são atendidos fora da universidade.	Possui 6 membros e 2 coordenadores orientadores (docentes). Os demais são técnicos administrativos (4) e 2 bolsistas.

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as Incubadoras do quadro acima pertencem a instituições de ensino superior, públicas ou privadas. Cinco são universidades públicas e as demais pertencem ao setor privado ou recebem parte dos recursos do setor público. Normalmente são vinculadas a programas ou projetos de extensão, envolvendo também o ensino e a pesquisa, que se apresentam como imprescindíveis para a viabilidade dos trabalhos da incubação.

Os segmentos incubados que mais se destacam são de reciclagem de resíduos sólidos, agricultura, alimentação e artesanato. Algumas incubadoras direcionam os seus trabalhos para as feiras de economia solidária, qualificando pessoal, produtos e serviços. Mas também existem algumas que trabalham atividades artísticas e culturais e realizam algum tipo de assistência social, auxiliando no atendimento a grupos vulneráveis ou encaminhando para setores da esfera municipal (Centro de Atenção Psicossocial, CRAS, etc). Abaixo, alguns relatos explicam as formas de atendimento e suas diferenças:

“Para participar das feiras precisa ter um determinado número de horas de treinamento. É um conjunto de indicadores: fazem entrevistas, conversam com os empreendedores, e juntos tomam a decisão, o caminho e as possibilidades são

mostrados para o interessado. Eles chegam muito despreparados.” (coordenador(a) da Incubadora B)

“A incubadora passou a trabalhar com capacitações em todo o Estado. Possui muito material e uma longa trajetória. Decidiu trabalhar mais na área rural porque na metrópole já existem muitos trabalhos sobrepostos, ONGS, associações, movimentos e conflitos de metodologias, de práticas, do próprio sistema de incubação da organização comunitária. Hoje está inserida em um programa de extensão, trabalhando mais na área rural: agricultura familiar, turismo base comunitária, resgate cultural (artesanato, etc), sempre nos municípios de maior vulnerabilidade.” (Ex- Coordenador(a) da Incubadora D)

“Desde de 2011 tem uma feira, com 3 grupos incubados, na área de jardinagem, artesanato e agroecologia. (...) Futuramente, a ideia é deixar de incubar individualmente os grupos e incubar a feira.” (coordenador(a) da incubadora C).

Além dos recursos das universidades, a maioria das incubadoras busca outras formas de fomento, através de editais do governo federal, programas de extensão, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e emendas parlamentares. Muitos equipamentos permanentes foram adquiridos com recursos eventuais, por meio da submissão de projetos que permitem investimentos mais robustos, desde a compra de veículos, maquinários até a contratação de pessoal especializado. É o caso citado pela coordenação da Incubadora “C”, que relata ter conseguido contratar colaboradores externos após ter recebido recursos da Petrobrás, mesmo sendo por um período limitado. Também são destacadas as parcerias formadas com setores dos municípios e organizações da sociedade civil.

A equipe de trabalho das incubadoras é, na maioria das vezes, multidisciplinar e bem enxuta. Vale destacar que trazer olhares diferentes para o processo de incubação sempre agrega valor nas propostas incubadas. Ao envolver o tripé ensino, pesquisa e extensão, as equipes contam com a participação de alunos, docentes e técnicos administrativos. Estes últimos, em geral, atuam por mais tempo na incubadora, porém um dos problemas apontados é a rotatividade constante, de acordo com a opinião de alguns coordenadores:

“Às vezes conseguimos contratar uma equipe maior, dependendo do projeto de extensão. (...) seria melhor ter uma equipe maior, fixa, para poder vencer esse acúmulo de questões.” (coordenador(a) da Incubadora C)

“A rotatividade na própria equipe é uma fragilidade. A descontinuidade tem um impacto, principalmente para os grupos. Se pudéssemos mantê-los mais tempo seria mais interessante.” (Coordenador(a) da Incubadora E)

“(…) na parte do oferecimento das consultorias, a gente tem dificuldade de envolver os professores....é difícil.” (coordenador(a) da Incubadora G)

“ (...) é importante que tenha uma equipe mista, não só de pesquisa, esse cuidado é bem importante, de não ter esse perfil só para coletar dados. Tem que ir a campo,

tem que haver essa troca, gastar sapato mesmo, ir na comunidade, ajudando o grupo, criando vínculos. O trabalho fica mais completo quando tem pessoas que gostam de ficar no campo, que gostam da área.” (coordenador(a) da Incubadora H).

Todas as incubadoras possuem salas próprias, tanto para atividades administrativas como para atendimento aos incubados, através de reuniões, rodas de conversa e realização de oficinas. Somente duas das incubadoras procura restringir o atendimento ao espaço, situado dentro da universidade, procurando trazer os incubados para o campus. A maioria dos entrevistados explicou que o desenvolvimento das atividades acontece externamente, diretamente na sede dos empreendimentos ou outros locais nas comunidades envolvidas (escolas, sede de bairros, centros de assistência do município etc.). Somente duas incubadoras possuem veículos próprios, o que na visão dos coordenadores é um diferencial para autonomia da equipe durante o desenvolvimento dos trabalhos externos.

Quadro 08 – Seção C: Metodologias de Incubação: seleção, etapas e treinamentos

(continua)

Metodologias de Incubação			
Inc.	Seleção e período de incubação	Etapas de incubação e desenvolvimento	Treinamentos/ Assessorias
A	<p>Realiza edital público. O processo de seleção sempre ocorre em consonância com as necessidades e capacidade da incubadora.</p> <p>Período de incubação: 2 anos, podendo ser prorrogado por igual período.</p>	<p>São 3 momentos: pré-incubação, incubação e desincubação.</p> <p>1- Pré-Incubação: projetos específicos de extensão assessoram os incubados a planejar seus empreendimentos, mostrando como funciona uma cooperativa, trabalho em equipe, produtos, trâmites de legalização, etc. O empreendimento só passa a ser incubado quando está legalizado e tem CNPJ.</p> <p>2- Incubação: é lançado edital de seleção para essa etapa. Os empreendimentos/cooperativas firmam acordo de cooperação técnica, traçando todas as metas para o período. A assessoria geralmente se inicia com um plano de negócios, pra começar o entendimento mútuo e atuar nas demandas. Para cada incubado é feito um plano de trabalho, conforme a área de atuação, pois algumas precisam mais do plano de negócios, outras precisam mais da parte de logística, divulgação de marketing.</p> <p>Após 2 anos é realizada uma avaliação, na qual se decide desincubar ou prorrogar por mais 2 anos, com a renovação do acordo de cooperação técnica.</p> <p>3- Desincubação: após 2 ou 4 anos, se faz um relatório final. É quando o empreendimento está apto para conduzir seu negócio com autonomia e/ou encerra a incubação.</p>	<p>Realizados pela equipe da incubadora envolvendo estudantes, técnicos e docentes, conforme formação/qualificação de cada um e as demandas dos grupos.</p> <p><u>Local dos treinamentos:</u> nas salas da incubadora e na sede do empreendimento (se houver).</p> <p><u>OBS:</u> Para alguns cursos superiores, tais como Administração, a Incubadora funciona como um laboratório de aprendizagem para realização de estágios, oficinas, formações, etc, configurando uma parceria.</p>

Quadro 08 – Seção C: Metodologias de Incubação: seleção, etapas e treinamentos

(continuação)

B	<p>Não realiza edital de incubação.</p> <p>Comissões, que incluem os próprios incubados (feirantes), colocam critérios de seleção, tais como: passar por algum treinamento, apresentar seus produtos e entrevistas, para que os proponentes possam participar das feiras.</p> <p>Período de inc.: não estipula limite de tempo.</p>	<p>A incubação é voltada para feiras de produtos diversos: artesanato, vestuário, calçados, etc. Portanto, o foco é incubar os feirantes.</p> <p>Os empreendimentos podem ficar sempre incubados na feira, devida à existência de uma infraestrutura ampla para exposição.</p> <p>Quando a procura por espaços nas feiras é muito grande, procura-se articular outros locais para que os empreendimentos possam comercializar.</p>	<p>Quando o empreendimento tem uma especificidade em suas demandas, procura-se um professor especializado, que pode ser da própria ITCP, das escolas de negócio ou externo (contratado), para prestar consultoria ao grupo. As etapas de assessorias podem durar aproximadamente 3 anos.</p>
C	<p>Não realiza edital de incubação. As propostas de incubação são levadas para uma reunião geral, para análise e decisão coletiva. Também pode ser realizada uma visita ao local do empreendimento.</p> <p>Critérios: não pode ser uma pessoa, tem que ser um grupo/coletivo.</p> <p>Obs.: Quando a demanda é maior que a capacidade de atendimento, os interessados são cadastrados numa lista de espera.</p> <p>Período de inc.: não estipula término da incubação. Os grupos vão se desvinculando gradativamente, conforme consolidação.</p>	<p>Seguem as etapas tradicionais de incubação. Pré-incubação; Incubação e Pós-incubação.</p> <p>O diferencial na Pós-incubação é que o vínculo com a incubadora vai sendo rompido gradativamente com os grupos. Para isso são realizados alguns encontros para troca de experiências.</p> <p>Obs.: Desde de 2011 a incubadora atua numa feira (grupos de jardinagem, artesanato e agroecologia). Pretende-se ampliar o número de feirantes e a feira, não se limitando à comercialização, servindo de espaço para novas oportunidades (artísticas, culturais).</p> <p>“Futuramente, a ideia é deixar de incubar individualmente os grupos e incubar a feira.” (coordenadora da Incubadora).</p>	<p>Visitas técnicas (externas), reuniões na incubadora, rodas de conversa.</p> <p>São formadas equipes de treinamento conforme as necessidades e formações. Os técnicos administrativos da incubadora supervisionam as equipes e contratam técnicos (através dos recursos dos projetos) que capacitam os grupos.</p> <p>Existem núcleos que também auxiliam a Incubadora, conforme a aptidão/qualificação de cada um (administração, serviços sociais, economia).</p>
D	<p>Não realiza edital de incubação.</p> <p>A incubação é voltada para o desenvolvimento de regiões, conforme a necessidade.</p> <p>Período de inc.: não estipula término da incubação. Muitas vezes o ciclo é recomeçado em determinada região.</p>	<p>A ITCP segue as etapas tradicionais de incubação: pré-incubação, incubação e desincubação, conforme orientações do FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos).</p> <p>“Alguns empreendimentos chegam à maturação, mas às vezes não. Nós temos empreendimentos que estão há 9 anos. Tem altos e baixos. Então a gente não desincumba” (ex-coordenador da incubadora).</p> <p>Atua a partir das demandas da comunidade, do empreendimento ou da região.</p> <p>Primeiramente é feito um diagnóstico para então atender as demandas, formando grupos de apoio, procurando políticas públicas à disposição de uma região ou procurando utilizar as políticas ou recursos da Incubadora. Não se trabalha só o empreendimento; a família e o entorno do trabalhador são envolvidos, trabalha-se a política de desenvolvimento local, incentivando produtos da região. O foco é o empreendimento, mas procura-se desenvolver toda a região.</p>	<p>Os projetos da universidade auxiliam nas capacitações.</p> <p>Junta-se conceitos da Ecosol com movimentos culturais.</p> <p>A Incubadora possui mais de 20 anos de experiência e realiza capacitações para outras incubadoras e cooperativas, inclusive através de cursos online com alcance nacional, participam do Fórum da rede das incubadoras.</p> <p>Possui 3 projetos vinculados diretamente à Incubadora: Um sobre Economia solidária, desenvolvimento local e organização comunitária, o segundo sobre turismo de base comunitária e, o terceiro, sobre desenvolvimento sustentável para estrangeiros.</p>

Quadro 08 – Seção C: Metodologias de Incubação: seleção, etapas e treinamentos

(continuação)

E	<p>Não realiza edital de seleção/incubação. Os grupos são de fluxo contínuo e ocorre bastante rotatividade.</p> <p>Período de inc.: não estipula término da incubação. Os grupos vão se desvinculando gradativamente, conforme consolidação.</p>	<p>A ITCP trabalha com Eixos de assessoria, que vão desenvolvendo suas atividades conforme a formação da equipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Eixo de mobilização</u>, que prevê mobilização e sensibilização do público alvo; - <u>Eixo de Estudos de Consciência Social, econômica e política</u>; - <u>Eixo de Avaliação de Demandas</u>; e - <u>Eixo de Construção de Estratégias Processos Participativos</u>, que trabalha estratégia de capacitação, de educação continuada, organização e gestão dos empreendimentos. 	<p>Integram a equipe de capacitação docentes, técnicos, alunos, associados e cooperados mais experientes que já tem uma trajetória na Economia solidária, conforme o eixo. Também prestam auxílio os parceiros egressos da ITCP, formados por bolsistas e voluntários que continuam assessorando a incubadora.</p> <p>Realiza formação cidadã em economia solidária formando grupos, discutindo o mundo do trabalho, as possibilidades, trabalho autônomo associativo e colaborativo, conforme as demandas e necessidades.</p>
F	<p>Realiza edital de seleção/incubação com aproximadamente 30 vagas para pessoas físicas, que pretendem compor um empreendimento.</p> <p>Período de inc.: não estipula término da incubação, mas, em geral, segue uma metodologia de 36 meses.</p>	<p>Com base no modelo do Cerne (pré-incubação, incubação, pós-incubação), adaptou-se uma metodologia com viés mais social, para atender a realidade dos empreendimentos.</p> <p>Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Pré-incubação: sensibilização, diagnóstico socioeconômico (com base nisso, preparam-se os pacotes de qualificação), formalização: assinatura do termo e do contrato antes de partir para a incubação. 2- Incubação: assessorias pontuais (administrativa, contábil e jurídica). 3- Desincubação. 	<p>As assessorias e treinamentos são prestadas pela equipe da incubadora ou por docentes da universidade, vinculados à incubadora e, geralmente, acontecem <i>in loco</i>, nas associações dos empreendimentos, pois cada um tem sua sede.</p>
G	<p>Realiza edital de seleção/incubação para equipes (também aceita empreendedores individuais).</p> <p>Período de inc.: Os incubados podem permanecer até 3 anos na incubação.</p>	<p>Após aprovado no processo seletivo, o proponente entrega um sumário executivo, que depois é aprimorado.</p> <p>A empresa passa por um workshop de incubação que dura em torno de 3 meses.</p> <p>“Na incubação a gente faz um monitoramento constante de cada uma. No final da incubação a gente decide se está na hora de desincubar. Tem empresa que gradua rapidinho. Se passar de 3 anos a gente prorroga, após passar por aprovação do colegiado.” (coordenadora)</p>	<p>As consultorias são oferecidas pelos docentes da universidade.</p> <p>O acompanhamento aos incubados acontece dentro da universidade, nos laboratórios da Incubadora.</p> <p>“Por muito tempo prestamos assessoria fora do campus, mas percebemos que é necessário ter espaços dentro da universidade, principalmente de <i>coworking</i>, para atender as empresas.” (coordenadora da Incubadora).</p>

Quadro 08 – Seção C: Metodologias de Incubação: seleção, etapas e treinamentos

(conclusão)

H	<p>Não realiza edital de seleção/incubação. Procura-se captar os empreendimentos/grupos diretamente na comunidade. Realizam-se pesquisas e visitas nos bairros mais carentes e nos CRAS. Através de reuniões com gestores de cada comunidade, é feito um mapeamento para ver onde é necessário o trabalho da ITCP.</p> <p>Período de inc.: Não é estipulado tempo para desincubação.</p>	<p>Seguem as etapas tradicionais de incubação (pré-incubação, incubação e desincubação). Na última etapa não é estipulado tempo de desincubação. “A gente vai sentindo o grupo, conforme a evolução. Quando a gente vê o andamento e percebe que o grupo não precisa mais do nosso assessoramento a gente vai espaçando os atendimentos para eles irem se preparando para a desincubação. Um grupo novo, por ex. requer atendimento semanal e até mais alguns dias as vezes. É preciso estar mais presente.” (coordenadora)</p>	<p>Realizam-se oficinas na universidade e assessoram-se os grupos de maneira externa, através de orientações sobre planejamento e dicas de comercialização. Também é realizado o encaminhamento para outros órgãos governamentais (Estado, município), quando existem problemas que possam ser resolvidos pela assistência social.</p>
I	<p>Realiza edital de seleção para grupos ou empreendimentos.</p> <p>Período de inc.: 3 anos, em média.</p>	<p>A incubadora segue as etapas de pré-incubação (planejamento do negócio); incubação (cursos, desenvolvimento das atividades, orientações técnicas, assessorias, etc) e desincubação (preparo e consolidação).</p>	<p>A equipe da Incubadora, formada por servidores e bolsistas, assessoria os grupos, realizando treinamentos, oficinas e encaminhamentos necessários. Demandas específicas são realizadas com auxílio de parceiros da universidade (servidores, laboratórios, departamentos, etc.).</p>
J	<p>Não realiza edital de incubação/seleção. Os interessados procuram a universidade e a incubadora analisa a possibilidade de incubação.</p> <p>Período de inc.: 2 anos.</p>	<p>Metodologia própria: DRPE - Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador.</p>	<p>Assessorias: cursos específicos, como de especificação, por exemplo, são solicitados aos docentes da universidade. Cursos que a incubadora consegue suprir são realizados pela própria equipe da incubadora, formada por técnicos administrativos, docentes, bolsistas e estudantes voluntários.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nas entrevistas, a seleção dos empreendimentos nem sempre acontece através de edital ou segue um fluxo pré-determinado. Ao contrário disso, a maioria das incubadoras que participou desse estudo (60%), seleciona o público na própria comunidade, conforme o interesse e a procura de determinados grupos, seguindo critérios como: vulnerabilidade socioeconômica, grupos minoritários, provenientes de periferia, bairros, associações comunitárias e, até mesmo, público vinculado a unidades de atendimento social.

“(...) trabalhamos por projetos, não tem edital, são pelas demandas que chegam pra nós. Porque a gente sabe que, quando eles ‘batem’ na universidade, é porque estão precisando.”(coordenador(a) da I- D)

“(...) um dos grupos (relacionado à saúde mental) existe há 18 anos e sempre tem novos integrantes e não conseguem ser totalmente independentes e.... por suas características peculiares, não lidam bem com a pressão e stress. A ITCP tenta dar o amparo para que eles se sintam seguros.” (coordenador(a) da I- E)

“Já fizemos edital, mas atualmente a gente vai focar no próximo grupo para aproveitamento do maquinário que temos disponível e fazer um bom uso desse material. Nosso foco é ir direto na comunidade e formar os grupos. E através dos encontros... vê o que surge (pois a universidade possui equipamentos na área de alimentação adquiridos através do CNPQ). Nós fizemos uma pesquisa de 3 meses, onde realizamos visitas nos bairros mais carentes, nos CRAS, fizemos reuniões com gestores de cada comunidade, fizemos um mapeamento para ver onde seria interessante fazer as nossas capacitações. Esse foi o nosso critério de captação.” (coordenador(a) I-H)

“O pessoal procura a universidade e a incubadora analisa a possibilidade de incubação.” (coordenador(a) I-J)

Mas há também algumas incubadoras que exigem uma certa formalidade na hora de incubar seus empreendimentos, tanto na seleção como na formação e preparo do grupo. É o caso dos relatos abaixo:

“ Trabalhamos mais com empreendimentos/cooperativas que já possuem CNPJ, eles fazem a seleção, e firmam acordo de cooperação técnica traçando todas as metas que serão atingidas em torno de 2 anos, podendo ser prorrogado uma vez.” (coordenador(a) I-A)

“ (...) pode ser um empreendedor individual, mas normalmente é uma equipe. Lançamos um edital, fazemos um checklist, cada um faz uma capacitação de Canva (plataforma de design gráfico) antes de apresentar a sua proposta para uma banca (formada por instituições parceiras). Se passarem vão para a incubação.” (Coordenador(a) I-G)

Em geral, o período de incubação varia de 2 a 4 anos, já contando com uma prorrogação. Apesar das incubadoras seguirem geralmente o modelo de incubação em 3 etapas (pré-incubação, incubação e desincubação) algumas já adotam um modelo próprio, como é o caso da incubadora “E”, que atua através de eixos de assessoria voltados para a situação e as necessidades específicas do grupo incubado. A incubadora “F” também adaptou um modelo, chamado Cerne, utilizado por muitas Incubadoras de base Tecnológica, porém com a inclusão de indicadores sociais para que possam impactar a vida das pessoas envolvidas no empreendimento. Outro exemplo diferenciado de Incubação é seguido pela Incubadora “J”, através do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador - DRPE, que estimula a participação cidadã, o desenvolvimento de Tecnologia Social de Extensão voltada para indivíduos

precarizados socialmente. O modelo ainda inclui em suas etapas o Método Altadir de Planificação Popular – MAPP (TANCREDI, 1998), que é uma ferramenta desenvolvida para a melhoria dos níveis de gestão interna das organizações sociais, constituindo-se em um método alternativo de planejamento estratégico.

Percebe-se que as ITCPs que não têm ainda uma metodologia própria também caminham em direção a um modelo mais próximo ao público atendido e mais flexível, direcionado não só ao empreendimento como também às necessidades do empreendedor. Alguns entrevistados explicam o processo metodológico de incubação social da seguinte forma:

“O DRPE é um método que nós adotamos desde o início da incubadora. Com base nessa metodologia do DRPE, nós fazemos um curso de formação dos estudantes da incubadora, logo no início do processo de incubação. Após feito o diagnóstico participativo, nós passamos para uma outra etapa, que é o Método Altadir de Planificação Popular – chamado MAPP. O planejamento nós fazemos também com os empreendimentos. Depois desse MAPP vem o Plano de Negócios. Aí depois vem a Assistência Técnica, né, seria uma Assessoria Técnica nas áreas demandadas pelos empreendimentos. (...) Agora, os grupos também são muito variáveis, flutuantes, isso dificulta muito. É difícil encontrar um grupo em que a gente consiga completar todo esse processo, mas a metodologia é essa.” (coordenador da I-J).

“Normalmente nós seguimos as etapas tradicionais de incubação, mas não rompemos o vínculo com os grupos, pois para eles o termo ‘desincubação’ não soa bem, o prefixo é visto como algo ruim, como: desinfeliz, desgraçado, desclassificado.” (coordenador(a) da I-C)

“Elaboramos uma metodologia específica na incubadora, para atender a realidade dos empreendimentos. Pois não é possível padronizar; há uma disparidade muito grande entre os empreendimentos, desde a linguagem, a compreensão....percepção das pessoas, a condição socioeconômica, história de vida. Isso não funciona. Aos poucos fomos desenvolvendo uma metodologia própria, que em 2016 foi publicada. Hoje tem o método padrão de sensibilização, de incubação, assessorias pontuais, os princípios da Economia Solidária, gestão.... (...) Mas as fases e os períodos são adaptados.” (coordenador(a) da I-F).

Nota-se que a maioria das Incubadoras Sociais não se prende ao limite temporal da incubação e desincubação dos grupos ou empreendimentos, por entenderem que especialmente nesse tipo de incubação o público atendido possui diferenças dos empreendedores tradicionais, a começar pelo grau de instrução que costuma ser mais baixo, restringindo muitas vezes, oportunidades. Embora não seja o papel principal das incubadoras, algumas realizam encaminhamentos para a formação básica dos integrantes, para que possam ter mais opções no mundo do trabalho. Apesar das críticas de que essas incubadoras poderiam estar indo para um viés mais assistencialista, é preciso ter em mente a questão da desigualdade econômica e social da maioria dos integrantes dos grupos, como já mencionado nos critérios de seleção das Incubadoras. Logo abaixo, uma das falas que denota essa preocupação:

“(...) não deve ser delimitado, ter um corte. Deve ter um norte, para que a partir desse prazo você tenha um planejamento. É preciso ter essa compreensão, essa sensibilidade para que o grupo consiga sua autonomia. O importante não é concluir por concluir, tem que concluir com significado, ter um sentido positivo, impactar na vida das pessoas!” (coordenador(a) I-F)

O quadro a seguir mostra como as incubadoras participantes da entrevista compreendem e realizam a conexão da metodologia de incubação com as tecnologias sociais e os indicadores, assim como os negócios de impacto social.

Quadro 09: Seção C- Metodologias de incubação: tecnologias, negócios de impacto social e indicadores

(continua)

Metodologias de Incubação				
Inc.	Tecnologias Sociais	Negócios de Impacto Social		Indicadores
A	A tecnologia social é trabalhada de forma intrínseca, nos processos de incubação.	A ITCP não aborda o termo propriamente dito. Percebe-se o impacto social, principalmente no grupo de catadores de resíduos sólidos, que através da implantação da cooperativa gerou uma economia significativa para o município, mudança de hábitos da população e geração de renda para os associados.		Não utiliza
B	Sem informações	Sem informações		Não utiliza
C	A incubadora produziu uma cartilha sobre o conceito, citando exemplos, tais como: transformação de malotes usados dos Correios e agências bancárias em produtos reutilizáveis, realizado pelo grupo do artesanato; orientações para formação de redes de consumidores, etc.	Pretende-se aproximar o conceito de Negócios de Impacto Social com a economia popular/solidária.		Não utiliza
D	O conceito da TS está intrínseco nas atividades realizadas pela incubadora.	Trabalha-se a política de desenvolvimento local, incentivando produtos da região, focando na formação das pessoas, melhoria das condições de vida de suas famílias, cidadania, direitos e deveres e questões legais, para impactar positivamente as comunidades.	Não utiliza. “Hoje não temos. Essa é uma inquietação nossa que precisa melhorar.” (coordenador(a))	

Quadro 09: Seção C- Metodologias de incubação: tecnologias, negócios de impacto social e indicadores

(continuação)

E	<p>“Se a gente pensar no trabalho e materializar as ações a gente consegue pensar em TS, nas construções das estratégias metodológicas na universidade, em parceria com os empreendimentos” (coordenador(a) da Incubadora)</p>	<p>Além da comercialização dos produtos, o trabalho desenvolvido na Incubadora enfoca a qualidade de vida e melhorias nas condições de saúde, o que pode ser considerado um impacto social.</p>	<p>“Sim, utilizamos. Como exemplo podemos citar: ampliação do universo formativo dos associados e cooperados; comprometimento em estratégias de comercialização, entre outros” (coordenador(a)).</p>
F	<p>A metodologia da incubadora, publicada em 2016 é uma TS. Também foi citada, como exemplo, a criação de planilhas de controle realizadas por um dos empreendimentos incubados, relacionado à reciclagem de resíduos sólidos.</p>	<p>Pretende-se conciliar os empreendimentos da economia solidária com os Negócios de Impacto Social.</p>	<p>“Sim, elaboramos a partir da revisão da metodologia e publicamos. Muitos não são atingidos, mas alguns sim. Realizamos a avaliação de maturidade do empreendimento, quanto à infraestrutura, formalização, aspecto social e econômico, participação, etc.” (Coordenador(a))</p>
G	<p>Sem informações</p>	<p>Sem informações</p>	<p>“Um dos nossos critérios de seleção é que não pode ser poluente. (...) Uma das maiores dificuldades da nossa incubadora é conseguir falar com nossos graduados. A maioria não responde nossos questionários. A gente não fica sabendo se a empresa continuou ou foi fechada. As vezes a gente fica sabendo que a equipe se desmanchou ou fecharam a empresa.” (coordenador(a))</p>
H	<p>É citado o exemplo de um dos grupos incubados, relacionado à reciclagem, que transforma óleo de cozinha, coletado na comunidade, em sabão e velas artesanais.</p>	<p>“A incubadora trabalha com pessoas em vulnerabilidade para que tenham autonomia e o que a gente imagina (em relação à questão) é que se, dessas famílias, 10 consigam gerar renda a partir desse trabalho já é o nosso impacto esperado.” (coordenadora)</p>	<p>“temos que preencher formulários, para prestar contas para a Universidade. Mas a gente olha mais os aspectos qualitativos, como por ex. frases que a gente escuta das famílias (se melhorou a qualidade de vida, o acesso a serviços básicos de saúde, se aumentou a renda). É claro, tem os aspectos quantitativos (...) Geralmente são grupos formados por mais mulheres do que homens. Para atender mais teria que ter uma equipe maior.” (coordenador(a))</p>
I	<p>Sem informação</p>	<p>Pretende-se desenvolver ações relacionadas a essa temática.</p>	<p>Não utiliza, mas pretende implantar.</p>

Quadro 09: Seção C- Metodologias de incubação: tecnologias, negócios de impacto social e indicadores

(conclusão)

J	A Incubadora produz cartilhas (num formato ilustrativo) sobre a metodologia da incubadora, reciclagem de materiais, além outras contendo temas como constituição de cooperativas, gestão social e geração de renda.	Ainda não conseguiu abordar essa temática, entretanto, considera uma inovação o desenvolvimento do projeto de mapeamento das cooperativas do município e cooperativismo de plataforma digital.	Não utiliza, mas pretende implantar.
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação às TS, a maioria dos(as) entrevistados(as) respondeu que elas fazem parte do processo de Incubação Social, muitas vezes, de uma forma intrínseca, apesar de nem todos os empreendimentos ou grupos terem clareza em relação ao conceito e aos produtos advindos dessas tecnologias. Exemplos como a própria metodologia de incubação social, a elaboração de cartilhas, planilhas de controle e documentos que possam auxiliar grupos e a própria Incubadora são, em geral, as ferramentas mais citadas nas entrevistas.

Pouco se discute a respeito de Negócios de Impacto Social nas ITCPS entrevistadas. Em três incubadoras que fizeram parte desse estudo o tema ainda não foi abordado. Em outras ITCPs três pretende-se aproximar ou conciliar esse tipo de negócio com a economia solidária, mas ainda não conseguem atender empreendimentos voltados para o impacto social.

“Hoje não incubamos as pessoas jurídicas, e sim pessoas físicas. A gente dá todo o suporte para quem quer abrir o próprio negócio, ser empreendedor. Com os NIS, a metodologia será um pouco mais direcionada para isso, entra a questão do retorno financeiro, da rentabilidade, já estamos com um empreendimento pré-incubado, voltado para a questão ambiental. Queremos trazer os empreendimentos da Ecosol para os NIS.” (coordenador(a) da I-F)

Mesmo não empregando o termo “negócios”, quatro dos entrevistados falaram sobre as mudanças observadas nos grupos e nas comunidades atendidas após a intervenção da incubadora, abordando necessariamente os impactos sociais.

“A mudança de visão do público externo pro papel da universidade, pro papel da importância de se trabalhar socialmente, foi da água pro vinho. Todas essas inovações, essas novas tecnologias que foram implantadas no município gerou uma economia enorme. A prefeitura gastava muito para levar o lixo até um aterro sanitário, era tudo misturado. Eu sei que eles tiveram em torno de quase 50% de economia com a cooperativa, além de trazer trabalho, emprego e renda. Os catadores perdiam muito material, deixavam todo esse material que eles catavam em casa, daí chovia, o material caía num riacho perto da casa deles, hoje eles têm o carro deles,

vão pra central de triagem, fazem o horário deles, eles mesmos fizeram as regras e trabalham por hora. Teve uma mudança muito grande no município e na vida dos catadores.” (coordenador(a) da I-A).

A última seção foi dedicada às sugestões, contendo dicas, exposição de ideias e comentários adicionais dos coordenadores/gestores das ITCPs, especialmente em relação à metodologia de incubação e tendo como base a experiência vivenciada por alguns, que possuem muitos anos de trabalho, prática e pesquisa.

Quadro 10 – Seção D: Sugestões

(continua)

SUGESTÕES		
Incubadora	Sugestões e dicas	Comentários dos coordenadores
A	Aprofundar as 3 etapas de incubação (pré-incubação; incubação e desincubação), desenvolver um produto para cada projeto trabalhado e a liderança dentro das equipes/grupos e cooperativas.	“Eu gosto de trabalhar em 3 momentos: pré-incubação; incubação e desincubação e, para cada momento, destrinchar. Para cada projeto, cada ação tem um produto a ser entregue (...) eu trabalho muito com a gestão de projetos, inclusive na fase de incubação. É muito administrativa a gestão da (Incubadora), é questão gerencial, desenvolver no líder, na equipe de trabalho da cooperativa e desenvolver a equipe que está trabalhando com eles. É o nosso viés.”
B	Estar preparado para momentos difíceis, como da pandemia de Covid-19.	“Com a pandemia foram buscadas outras alternativas, através de participação em feiras de outros locais/cidades e diversificação de produtos.”
C	Ter na Incubadora uma equipe maior, fixa, para poder vencer o acúmulo de questões. Ter recursos para incubar mais pessoas e fazer parte da rede ITCPs, para compartilhar ideias e aprender com as outras experiências.	-----
D	Sugere-se criar indicadores para melhorar a avaliação da ITCP.	A ITCP participa do Fórum da rede das incubadoras na região em que atua.
E	Mais recursos financeiros e manter uma equipe fixa.	“(...)a rotatividade na própria equipe é uma fragilidade. A descontinuidade tem um impacto principalmente para os grupos. Se pudéssemos mantê-los mais tempo seria mais interessante. Ter mais financiamento, pois quando a gente fala em resultados subjetivos a gente consegue perceber uma variedade de indicadores, mas quando fala em resultados objetivos ainda é mais difícil.”

Quadro 10 – Seção D: Sugestões

(conclusão)

F	Trazer os incubados/empreendedores para dentro da universidade.	“ (...)conseguir trazer os empreendedores para dentro do espaço da universidade, pois as pessoas começam a se sentir melhor e se sentir mais valorizadas só de estar nesse espaço, usar os equipamentos, os laboratórios. Nós tivemos uma experiência assim, com oficinas e foi muito positiva, na prática foi mais fácil continuar com a assessoria em relação aos que foram realizadas no galpão do empreendimento.”
G	Envolver mais docentes e estudantes da universidade da Incubadora em projetos e estudos que possam auxiliar a incubação.	-----
H	<p>- Realizar trabalho de campo, pesquisas, ter uma equipe de trabalho mista, não só especializada em pesquisa.</p> <p>- Fazer uma gestão compartilhada na equipe da incubadora.</p>	“Tem que ir a campo, tem que haver essa troca, gastar sapato mesmo, ir na comunidade, ajudando o grupo, criando vínculos. O trabalho fica mais completo quando tem pessoas que gostam da área. (...) não tem um coordenador na equipe, nós três trabalhamos, a gente não quer patrão, um chefe, assim, a gente trabalha nos grupos nessa perspectiva, é uma incoerência a gente não praticar isso na incubadora se a gente vai lá e trabalha com eles os princípios da Ecosol, tem que ser autogestionário e aí a gente aqui vai ter uma coordenação? Não faz sentido. Daí a gente optou por isso(...) tudo é discutido entre nós 3, vai sendo definido de forma coletiva. É muito legal essa vivência. Estamos praticando o que a gente prega. Isso dá um nível de maturidade muito legal, autonomia e respeito.”
I	<p>Imersão junto aos grupos incubados, realizando um acompanhamento bem próximo de suas atividades para conhecer melhor as dificuldades e pontos fortes da organização.</p> <p>Selecionar grupos já formados, com pessoas que já tenham afinidade e um objetivo comum.</p> <p>Aumentar a equipe de trabalho.</p>	-----
J	<p>Mais investimentos na equipe e recursos para os projetos.</p> <p>Incubar grupos já formados.</p>	“(...) essa intervenção da incubadora diretamente no grupo para que ele seja incubado não funciona; a gente tem que sentir realmente essa demanda do grupo. “E tem que ser grupo já formado, que já tenha uma certa unidade. (...) Nós trabalhamos com processo de formação educativo, então não é pescando cada um que nós vamos criar uma associação, uma cooperativa, as pessoas tem que ter um relacionamento primeiro, face a face, que já tenha dificuldades de ir pra frente, é aí que a gente entra.”

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo em vista que muitos coordenadores e gestores das ITCPs possuem uma vasta experiência com incubadoras sociais, alguns com mais de uma década de atuação, principalmente nessa área, as impressões sobre as Incubadoras em geral, no contexto atual em que vivenciamos e seus conhecimentos são de extrema relevância na construção de uma proposta metodológica de incubação.

Melhorar a equipe de trabalho, que continua sendo muito mutante, é destaque entre as sugestões dos coordenadores e servidores das incubadoras. Para a realização de um trabalho que pode envolver anos de incubação, de dois a quatro anos em alguns casos, é preciso ter um acompanhamento constante dos grupos ou empreendimentos incubados. A falta de pessoal e a rotatividade torna-se um obstáculo, que atrapalha o rendimento e pode ocasionar descontinuidade de processos. Equipes mistas e especializadas também são muito importantes para o atendimento das demandas.

A seleção de grupos ou empreendimentos com características semelhantes e que tenham os mesmos objetivos, além de visitas às comunidades para conhecer as realidades também foram itens colocados em pauta por alguns gestores e equipes de incubadoras, que buscam mapear os locais onde pode haver um potencial para a criação de empreendimentos.

Por fim, todos comentam sobre a falta de investimentos nos últimos anos. Muito do que se adquiriu para as ITCPs foram através de editais de fomento do governo federal. Portanto, envolver mais docentes e estudantes da universidade da Incubadora em projetos e estudos que possam auxiliar a incubação, até mesmo de forma voluntária, é também algo muito importante, principalmente nos dias atuais em que os recursos financeiros são escassos e, não raras vezes, insuficientes, na área de extensão e na educação como um todo.

4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE INCUBAÇÃO PARA A IS-UFSM

A presente proposta metodológica de incubação tem como pressuposto estar em consonância com o novo Regimento Interno da IS-UFSM nº 057/2021, (aprovado em 29 de junho de 2021), que tem por responsabilidade articular a execução de projetos concebidos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva da sustentabilidade socioambiental, visando à geração de trabalho e renda para grupos em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária; e/ou que envolvam empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade. A IS-UFSM constitui-se com os seguintes objetivos:

- I – Dar suporte ao desenvolvimento de projetos estruturados a partir de demandas de grupos em situação de vulnerabilidade social e em fase de organização solidária;
- II – Potencializar a conquista da autonomia e da autogestão dos grupos/empreendimentos incubados com base nos princípios que norteiam a ação da IS-UFSM;
- III – Difundir uma concepção de universidade comprometida com as demandas de grupos sociais historicamente ignorados, mediante a transformação dessas demandas em problemas de pesquisa e processos educativos;
- IV – Incubar novos modelos de organização social pautados pelos princípios da economia solidária e da sustentabilidade socioambiental;
- V – Estimular e potencializar a geração de tecnologias sociais;
- VI – Proporcionar aos estudantes da UFSM o contato com a práxis de economia solidária, do cooperativismo, do associativismo, do empreendedorismo social e da sustentabilidade socioambiental; e,
- VII – Desenvolver práticas e conhecimentos que sustentem a integralização curricular com ações de extensão na perspectiva da sustentabilidade socioambiental.

Atuando a partir do campus de Santa Maria e demais *campi*, atingindo municípios da Região Central do Rio Grande do Sul (AM CENTRO), os princípios que norteiam a ação da IS-UFSM são: participação, solidariedade, autonomia, autogestão e sustentabilidade socioambiental (social, ambiental, cultural e econômica).

Riedo, Ribeiro e Calarge (2019), compreendem que as incubadoras sociais são espaços ideais para a formação gradual dos princípios da Economia Solidária através da educação, capacitação e qualificação permanente e integral. Dessa forma, um modelo de Incubadora que possa abranger todos os *campi* da universidade, deve ter em sua metodologia uma programação em relação às suas atividades, assim como em relação aos recursos humanos e financeiros.

Atualmente, não constam registros que contenham um cronograma de ações, nem cadastro de colaboradores (docentes, técnicos, alunos), tampouco projetos de ensino, pesquisa ou extensão vinculados à unidade. Além da carência de recursos humanos para auxiliar nesse sentido, um dos entrevistados neste estudo, comentou a respeito das trocas constantes que ocorreram na equipe, como algo que possa ter prejudicado o processo de incubação como um todo:

“Em um ano e meio, os que trabalhavam na Incubadora acabaram saindo e novas pessoas vieram. Isso não é necessariamente culpa de ninguém, são problemas que acontecem, sempre há rotatividade, mas ela foi em períodos muito curtos e impediu que alguns acúmulos fossem gerados e que se trabalhasse melhor uma relação de

confiança e convívio com os grupos. Com as mudanças de pessoal, também se mudava algumas perspectivas de trabalho (...) (Ex-coordenador da IS-UFSM).

A falta de recursos no decorrer do ciclo de incubação também é apontada como um problema antigo que continua sendo vivenciado pela maioria das incubadoras sociais (CANÇADO; GHIZONI, 2013) cujos empreendimentos atendidos ainda dependem muito de repasse de recursos públicos (REBEHY; BELÍSSIMO; CALDANA, 2016). Os grupos incubados no último edital lançado pela IS-UFSM, eram coordenados por docentes ou técnicos administrativos, que nem sempre puderam contar com o incentivo de bolsas ou transporte para atuar em locais de difícil acesso, tornando complexa a realização de diversas atividades previstas em seus planos de trabalho.

Dubeux (2016) destaca duas concepções metodológicas principais presentes nas incubadoras universitárias brasileiras. A primeira concepção, que acompanha os empreendimentos econômicos solidários por projetos, é mais voltada para os aspectos jurídico, contábil e de gestão dos empreendimentos. E a segunda concepção incorpora a perspectiva do desenvolvimento territorial sustentável como eixo do seu processo de acompanhamento. Assim, com uma equipe reduzida de servidores e bolsistas, a IS-UFSM precisa encontrar soluções para poder organizar seu processo de incubação.

Numa pesquisa recente no site do Portal de Projetos da UFSM, estão registradas várias ações de extensão que já abordam temas oportunos para serem desenvolvidos numa Incubadora Social. Ao todo são 14 projetos em andamento que envolvem geração de renda e desenvolvimento do empreendedorismo voltado para a população em vulnerabilidade econômica e social. Ademais, outros projetos concluídos recentemente podem ter sucumbido por falta de apoio, interconexão e comunicação entre setores da própria universidade. Afinal, para alavancar ideias que possam causar impacto em determinado local ou região é necessário o envolvimento de pessoas dispostas a colaborar, parceiros, grupos ou iniciativas de fomento para adquirir força de atuação, transformando-se em algo mais abrangente.

Por isso, conectar projetos relacionados à Incubação Social nas atividades de formação da Incubadora apresenta-se como uma alternativa para o desenvolvimento dos trabalhos em todos os *campi* de abrangência da universidade, ampliando a função social desta para com o local de sua inserção (GAVIRAGHI; FRANTZ, 2017) e não limitando as atividades somente à sede da Incubadora Social. Para que isso ocorra, é preciso colocá-los em contato com a IS-UFSM, chamando-os formalmente, registrando-os, disponibilizando recursos e infraestrutura mínima necessários para o bom andamento das propostas incubadas.

4.3.1 Etapas de Incubação

O processo de incubação normalmente possui três fases delimitadas: Pré-incubação, Incubação e Desincubação, seguindo o que consta no regulamento da IS-UFSM, semelhante à maioria das incubadoras sociais (BOTELHO *et al.*, 2015). A diferença da nova proposta consiste no período anterior à Pré-incubação, que será destinado para a sensibilização da comunidade interna e externa à universidade e mobilização dos atores envolvidos. Essa fase poderá ser realizada no período de três a quatro meses antes da Pré-incubação e logo após o término do ciclo (desincubação). Se necessária maior divulgação, algumas atividades de sensibilização também poderão ser aplicadas semestralmente.

Assim, a proposta metodológica de incubação na IS-UFSM desenvolve-se ao longo de um período de até 3 anos, compreendendo as seguintes etapas: Sensibilização e mobilização, Pré-incubação, Incubação e Desincubação. Concomitante às essas etapas e para atender aos objetivos propostos nesse estudo, serão incluídos indicadores para a Incubadora Social (Quadro 11), com base nas referências bibliográficas e no material coletado nas entrevistas às ITCPs.

Vale destacar que a etapa de Mobilização e Sensibilização passou recentemente por testagem na IS-UFSM, no primeiro semestre de 2021. Entre as ações, foram promovidos dois encontros *online* direcionados à comunidade acadêmica, especialmente coordenadores de projetos de extensão, de todos os *campi* da UFSM, nos quais foram divulgadas as atividades da incubadora, com o propósito de apresentar a IS e incentivar ações extensionistas relacionadas com a incubação social. Os encontros tiveram participação de aproximadamente 200 servidores docentes e técnicos administrativos em educação, tendo sido gravado e repassado para outros servidores interessados. Posteriormente, foi lançado um edital de credenciamento de iniciativas e ações empreendedoras desenvolvidas nos territórios abrangidos pela UFSM, divulgado em vários meios de comunicação e redes sociais bem como encaminhados diretamente às organizações públicas de apoio, lideranças de bairros e associações da sociedade civil. Como resultado do trabalho de mobilização e sensibilização, tanto do público interno como externo à universidade, o número de inscrições de empreendedores e empreendimentos credenciados aumentou seis vezes em relação ao último edital de incubação, contabilizando 60 inscrições de grupos e empreendedores individuais, tornando-se um marco histórico para a IS-UFSM. Na sequência, as ações submetidas ao edital serão indicadas para um processo de formação e de pré-incubação, que será o momento de análise da aderência da proposta aos trabalhos desenvolvidos pela Universidade.

4.3.1.1 Etapa de Sensibilização e Mobilização

Com base em relatos de outras incubadoras de cunho social, antes de iniciar o processo de incubação, algumas delas realizam diagnósticos e mapeamento das regiões mais precárias e desatendidas dos municípios, visando, assim, compreender melhor as necessidades das comunidades e conseqüentemente, planejar ações que possam gerar um impacto social positivo. Mendes (2015), em estudo realizado na Incubadora de São Bernardo do campo (SBCSOL), relata que mobilização é uma ação voltada à disseminação de informações sobre a economia solidária junto a indivíduos, grupos ou empreendimentos populares caracterizados como público-alvo de suas atividades e que não tenham familiaridade com o tema. O mesmo acontece na Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco/SP (IPEPS), onde, segundo Lopes *et al.* (2017), as informações sobre a Política Pública de Ecosol são disseminadas com o objetivo de integração estratégica no processo de incubação.

Essas ideias vão de encontro ao art. 1º, letra a, compreendendo as responsabilidades da IS, previstas no novo regulamento e pode ser colocada em prática na fase de mobilização. A etapa terá como objetivo disseminar as atribuições e benefícios da Incubadora Social e demais informações sobre as suas práticas bem como sobre o processo formativo. Os conhecimentos produzidos pela universidade serão levados à comunidade interna e externa, especialmente aos locais mais oportunos e vulneráveis, onde se possa impulsionar ações de geração de renda, oportunizar um espaço de diálogo, qualificação e aprendizado mútuo.

Tal como a maioria das Incubadoras Sociais universitárias, o número de servidores ou estudantes que trabalha diretamente na IS-UFSM é reduzido e existe muita rotatividade. Por esse motivo, esse período anterior à pré-incubação é importante para imersão e capacitação conjunta da equipe de trabalho, que irá conduzir o processo (servidores lotados na IS-UFSM, bolsistas, coordenadores e participantes dos projetos vinculados). Assim, equipes multidisciplinares ativas podem agregar diversos saberes no processo de incubação (MURAD; ABREU, 2016).

Ainda na etapa de sensibilização e mobilização, será aberto um edital de credenciamento para cadastrar os interessados no processo de incubação. Oportunamente, durante a fase de divulgação do edital, serão cadastrados os projetos que irão executar as atividades formativas da incubadora. Cada especialista/coordenador de projeto irá propor ações de acordo com sua área de formação, prática e experiência. Tais atividades compreendem os cursos, as oficinas, assessorias, orientações técnicas, entre outras, a critério do proponente.

O cadastro de projetos, que poderá ser denominado “Cadastro de Especialistas”, poderá ser renovado em outros momentos do processo de incubação. Tem como objetivo servir como um banco de dados, em que serão relacionadas as especialidades com as demandas dos empreendimentos inscritos no edital de seleção. Com esses dados, será possível organizar, mesmo que de forma básica, o cronograma de atividades para todas as fases (Pré-incubação, Incubação e Desincubação).

As ações propostas para a etapa de Mobilização e Sensibilização são as seguintes:

a) Realização de encontros, palestras e reuniões no meio acadêmico e na comunidade, para buscar parcerias, redes de colaboração e demais interessados no processo de Incubação.

b) Incentivo à formação de grupos de estudo e cadastro de projetos de ensino, pesquisa e extensão voltados para a Incubação Social.

c) Promoção de cursos (online ou presenciais) de aperfeiçoamento, voltados para a equipe da IS-UFSM e para a comunidade acadêmica, abordando temáticas sobre Economia Solidária, Empreendedorismo Social, Negócios de Impacto Social, etc.

d) Mapeamento do público externo a ser atendido pela IS-UFSM (realizado pela equipe da IS-UFSM ou grupos de estudo/trabalho).

d) Mapeamento do público externo a ser atendido pela IS-UFSM (realizado pela equipe da IS-UFSM ou grupos de estudo/trabalho).

e) Participação em fóruns de discussões (MURAD e ABREU, 2016) e rodas de conversa.

g) Edital de Seleção dos empreendimentos/negócios incubados: a equipe da Incubadora irá realizar o edital de credenciamento de propostas de incubação, definindo o público alvo (empreendedor individual, grupos, associações diversas, etc...), os critérios de seleção (vulnerabilidade social, grupos em processo de organização solidária, que envolvam empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais, etc), podendo especificar, inclusive, os segmentos que serão atendidos (artesanato, resíduos sólidos, agricultura familiar, vestuário, etc), conforme a capacidade de atendimento da Incubadora (recursos humanos, financeiros, projetos cadastrados).

4.3.1.2 Etapa de Pré-Incubação

Muitos grupos ou empreendedores, especialmente das camadas sociais vulneráveis, chegam despreparados em relação à incubação e às vezes até em relação ao que estão buscando. Vaz, Santos e Gomes (2017), em estudo realizado sobre formas de apoio de uma Incubadora

Social em cooperativas agrícolas em Sergipe, afirmam que a clareza na apresentação da proposta de incubação e a exposição da metodologia facilitam a adesão de organizações cooperativas, gerando muitos impactos positivos em sua estrutura e acesso a parcerias. Além disso, entender as vantagens do processo bem como o compartilhar de ideias com outras pessoas é muito importante para não frustrar expectativas e o desenvolvimento do empreendimento.

Na fase de Pré-incubação as propostas inscritas no Edital de Credenciamento serão chamadas para participar das atividades, que terão como objetivo a compreensão do processo, da estrutura e das atribuições da Incubadora (espaços disponíveis, processos, eventos programados, capacitações, assessorias, recursos disponíveis etc.) bem como dos conceitos relacionados à incubação social.

Também serão chamados os projetos de apoio às capacitações da IS-UFSM, cadastrados na fase de sensibilização e mobilização, que irão auxiliar a equipe da incubadora em oficinas e cursos desta etapa. Os selecionados poderão ser subsidiados através dos recursos destinados à Incubadora Social, repassados pela Pró-reitoria de Extensão, conforme o planejamento e a capacidade orçamentária. Tais recursos referem-se a bolsas estudantis, material de consumo e transporte para o desenvolvimento das ações da atividade. Serão oferecidos cursos/capacitações iniciais sobre os seguintes temas: Economia Solidária, Associativismo; Empreendedorismo Social e Negócios de Impacto Social.

Juntamente com as atividades iniciais formativas os pré-incubados deverão ter oportunidade de apresentar seus produtos ou serviços para análise da viabilidade do empreendimento/negócio. Os encontros podem ser na sala de reuniões da IS-UFSM, preferencialmente em conjunto, para que se oportunize a troca de ideias, ou a equipe poderá realizar visita aos empreendimentos que possuem sede própria. A equipe da IS-UFSM irá apreciar as demandas de cada grupo ou empreendedores para análise e busca por parcerias internas ou externas à universidade.

Esta etapa terá duração de até 8 meses e antes do seu término, após análise de todos os empreendimentos e sua viabilidade socioeconômica, os interessados em continuar no processo, irão assinar o Termo de Compromisso com a IS-UFSM.

As ações propostas para esta etapa são as seguintes:

- a) Chamada das propostas inscritas para participar das atividades.
- b) Chamada dos projetos de apoio às capacitações/formações da IS-UFSM.
- c) Realização de formações iniciais para introdução aos conceitos da Incubação Social (Ecosol, empreendedorismo social, etc).

d) Realização de encontros para apresentação dos produtos ou serviços e para análise da viabilidade do empreendimento/negócio.

e) Assinatura do Termo de Compromisso com a IS-UFSM.

4.3.1.3 Etapa de Incubação

Nessa etapa, que terá duração de até 18 meses, além de testar e desenvolver seus produtos ou serviços, os incubados deverão se capacitar nos cursos oferecidos pela IS, receber assessorias e participar das demais atividades oferecidas.

As formações e capacitações, ministradas por servidores técnicos, docentes e bolsistas dos projetos cadastrados e vinculados à IS, irão abordar temas mais específicos como: plano de marketing (estratégias de comunicação, venda de produtos e serviços); marketing digital; produção, comercialização e precificação de produtos e serviços; gestão financeira, entre outros.

Outros cursos e formações práticas poderão ser oferecidos, de acordo com demandas solicitadas e relação direta com os empreendimentos e respectivos segmentos. Assim como na Pré-Incubação, as atividades desenvolvidas pelos projetos selecionados poderão ser subsidiadas por meio de bolsas estudantis, material de consumo e transporte. Tais recursos, provenientes da Incubadora Social e repassados pela Pró-reitoria de Extensão, serão disponibilizados conforme o planejamento e a capacidade orçamentária.

Também serão oferecidas assessorias técnicas, jurídicas e contábeis para regularização dos empreendimentos, através de parcerias com unidades da universidade, tais como as Empresas Juniores, que já colaboram com a Pró-reitoria de Extensão ou queiram se relacionar.

Além dessas ações, a incubação irá proporcionar e incentivar a participação dos incubados em eventos, feiras, exposições, editais de fomento, etc. Uma das feiras, apoiadas pela UFSM desde 2015, é a Feira Internacional do Cooperativismo (FEICOOP), realizada anualmente na cidade de Santa Maria/RS. O evento tem proporcionado um espaço para divulgação dos empreendimentos incubados, seus produtos e serviços, oportunizando a comercialização e a formação de redes de contatos.

As ações desta etapa são as seguintes:

a) Desenvolvimento e testagem dos produtos ou serviços;

b) Formações e capacitações sobre estratégias de comunicação, venda de produtos e serviços, produção, comercialização, precificação, gestão financeira, entre outros;

c) Realização de outros cursos e formações práticas relacionadas diretamente com os empreendimentos;

d) Realização de atividades práticas desenvolvidas em laboratórios da universidade ou outros locais indicados;

e) Assessorias técnicas, jurídicas e contábeis;

f) Participação dos incubados em eventos, feiras, exposições, editais de fomento, etc.

4.3.1.4 Etapa de Desincubação

Esta etapa deverá preparar os incubados para o final do processo e terá duração de até 6 meses. A troca de experiências, entrevistas, registros documentais, relatos com os envolvidos (incubados, equipe, servidores e bolsistas), assim como a análise de indicadores (Quadro 11) e das atividades desenvolvidas ao longo do processo de incubação servirão de aprendizado para o próximo ciclo de incubação.

As ações desta etapa são as seguintes:

a) Encontros com os incubados e realização de atividades que possam contribuir com sua experiência e possam fornecer um feedback ou parecer da incubação;

b) Análise dos indicadores e das demandas ainda não supridas;

c) Formação e consolidação de parcerias;

d) Organização do histórico (registros) das atividades relacionadas ao processo de incubação (entrevistas com os incubados, coordenadores de projetos, bolsistas; gravação de vídeos e imagens relacionadas aos empreendimentos/negócios etc.)

Segundo Rebehy, Belíssimo e Caldana (2016), apesar da maioria das incubadoras estabelecerem um conjunto de ações que garanta o cumprimento dos objetivos em todas as etapas de incubação, algumas optam por não incluir a etapa de desincubação (ou graduação dos empreendimentos incubados), pelo fato de lidarem com grupos de pessoas (empreendedores) em vulnerabilidade. Assim, adotam um período maior de tempo de incubação ou até contínuo, sem prazo estipulado para desincubação. É o caso daquelas que apoiam grupos de saúde mental, que apesar de já estarem desenvolvendo diversas ações de geração de renda, possuem um fluxo diferenciado e precisam contar com um suporte permanente. Outro caso é da Incubadora Social da Universidade de São Carlos, que não estabelece previamente uma condição de rompimento de parceria com os entes incubados, salvo situações que a justifiquem. Com isso, é estabelecida uma nova relação com o empreendimento, que passa a ser um parceiro do NuMI, atuando

conjuntamente para o fortalecimento das ações e do movimento de Economia Solidária em seus diversos níveis (NUMI-ECOSOL, 2020).

4.3.2 Indicadores na incubação social

Segundo Aveni, Carvalho e Mello (2018) apesar de não haver muitas pesquisas comparativas com o intuito de entender o ambiente cultural e social das incubadoras a fim de avaliá-las através de indicadores, estas apresentam diferentes estágios de desenvolvimento e evolução, sendo assim importante discutir um sistema de avaliação diferenciado por tipologia e por lugar.

Nesta proposta metodológica, em todas as fases do processo de incubação serão desenvolvidos indicadores que possam servir como ponto de partida para ajustes, tomada de decisão e acompanhamento da evolução dos empreendimentos e que devem ser analisados ou revistos a cada ciclo de incubação. O quadro abaixo contém sugestões de indicadores, de acordo com questões levantadas na bibliografia e nas entrevistas com as incubadoras estudadas.

Quadro 11 – Proposta de indicadores para a IS-UFSM

(continua)

Etapa	Indicadores	Descrição
<p>SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</p> <p>(Indicadores que auxiliam na preparação da IS-UFSM para as demandas dos incubados)</p>	<p>a) projetos e iniciativas de apoio à IS-UFSM;</p> <p>b) empreendimentos interessados no processo de incubação;</p>	<p>a) identificar o quantitativo de projetos da UFSM que possam apoiar a IS-UFSM em cursos e formações (especialistas);</p> <p>b) verificar o número de empreendimentos/empreendedores com interesse no processo de incubação da IS-UFSM, identificando os locais (comunidades, vilas e bairros de abrangência da UFSM) possuam demandas de geração de trabalho e renda para grupos em vulnerabilidade social ou em processo de organização solidária ou empreendimentos que possam impactar essas comunidades/grupos sociais (art. 1º do Regimento nº 57/2021 da IS-UFSM).</p>

Quadro 11 – Proposta de indicadores para a IS-UFSM

(continuação)

<p>PRÉ-INCUBAÇÃO</p> <p>(Indicadores de classificação dos empreendimentos inscritos)</p>	<p>a) perfil dos inscritos e número de propostas para a incubação;</p> <p>b) tipos de empreendimentos e área de atuação;</p> <p>c) viabilidade econômica e associativa (MENDES, 2015, LOPES et. al, 2017);</p> <p>d) potencial de impacto social/ambiental ou transformação Social (CARVALHO, 2018)</p> <p>e) ODS nas propostas de incubação;</p> <p>f) local de abrangência dos inscritos;</p> <p>g) expectativas sobre a incubação.</p>	<p>a) identificar o perfil e número de inscritos para a incubação.</p> <p>b) verificar os tipos de empreendimentos e área de atuação.</p> <p>c) identificar os empreendimentos que possuem viabilidade econômica ou associativa e que possam seguir para a próxima etapa - Incubação.</p> <p>d) identificar, através da análise dos segmentos e das propostas de incubação, os empreendimentos que possuem potencial de impacto social (que envolva maior número de pessoas envolvidas e/ou que possa melhorar as condições de vida de determinada comunidade ou grupo social em relação diversos aspectos como: trabalho, saúde, educação, lazer, etc).</p> <p>e) verificar o percentual em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável presentes nas propostas.</p> <p>f) verificar o percentual em relação aos locais de abrangência das propostas (municípios).</p> <p>g) analisar quais são as expectativas dos pré-incubados em relação ao que esperar do processo de incubação.</p>
<p>INCUBAÇÃO</p> <p>(Indicadores que mostram o desenvolvimento do empreendimento e do empreendedor social)</p>	<p>a) produtos ou serviços desenvolvidos;</p> <p>b) empreendimentos que apresentam soluções para demanda Social;</p> <p>c) eventos (realização e participação);</p> <p>d) participação em editais de fomento e outras formas de captação de recursos externos;</p> <p>e) reaproveitamento, redução e reciclagem de matérias primas;</p> <p>f) empreendimentos com locais físicos e/ou virtuais de comercialização;</p>	<p>a) verificar o desenvolvimento de produtos ou serviços de cada empreendimento.</p> <p>b) identificar os empreendimentos que apresentam soluções para demanda social e Tecnologias Sociais desenvolvidas (DAGNINO, 2010; CARVALHO, 2018; Regimento 057/2021 IS-UFSM)</p> <p>c) identificar os eventos (feiras, mostras, palestras, etc) promovidos pela IS-UFSM e outros nos quais participa e a participação dos incubados.</p> <p>d) identificar os editais de fomento em que a IS-UFSM ou os incubados tenham sido contemplados ou outras formas de captação de recursos externos à universidade.</p> <p>e) verificar os empreendimentos que promovem o reaproveitamento, redução e reciclagem de materiais, respeitando o meio ambiente e reduzindo danos (CARVALHO, 2018).</p> <p>f) identificar e classificar os empreendimentos que possuem local ou sede própria, ambiente virtual de comercialização ou ambos.</p>

Quadro 11 – Proposta de indicadores para a IS-UFSM

(conclusão)

<p>DESINCUBAÇÃO</p> <p>(Indicadores para análise da consolidação dos empreendimentos e do impacto/transformação social)</p>	<p>a) cursos de qualificação ofertados pela Incubadora;</p> <p>b) pessoas qualificadas nos cursos da IS-UFSM;</p> <p>c) publicações envolvendo as temáticas relacionadas à Incubadora Social (empreendedorismo social, economia solidária, etc.);</p> <p>d) pessoas envolvidas em cada empreendimento;</p> <p>e) geração de renda/ vendas;</p> <p>f) empreendimentos que tiveram aumento de consumidores/clientes;</p> <p>g) formação de parcerias com os empreendimentos incubados;</p> <p>h) investimento e aquisição de bens/serviços.</p> <p>i) desistências</p>	<p>a) verificar quantos cursos foram realizados pela IS-UFSM;</p> <p>b) quantificar o número de pessoas que concluíram os cursos de qualificação com aproveitamento satisfatório;</p> <p>c) verificar o quantitativo de publicações em periódicos de impacto, livros, conclusões de curso, dissertações e teses na área de incubação social, a partir do trabalho da IS-UFSM e os temas relacionados (empreendedorismo social, negócios de impacto social, economia solidária, incubação social, etc...);</p> <p>d) verificar se houve aumento no número de envolvidos em cada empreendimento incubado;</p> <p>e) número de incubados que aumentaram a renda/vendas;</p> <p>f) verificar o número de empreendimentos que tiveram aumento de consumidores/clientes e o quantitativo de cada ente incubado;</p> <p>g) identificar o número de parcerias realizadas com os empreendimentos incubados;</p> <p>h) número de empreendimentos que conseguiram realizar investimento no negócio/aquisição de bens, serviços.</p> <p>i) número de empreendimentos que desistiram da incubação.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores propostos devem ser vistos, acima de tudo, como elementos de apoio à metodologia de incubação, que poderão ser melhorados conforme observação e análise das etapas. Para somar-se aos resultados e compreender melhor a evolução dos empreendimentos, na fase de desincubação poderá ser realizada uma pesquisa junto aos incubados, para verificação de aspectos mais subjetivos; tais como: conhecimento; autogestão; organização; reconhecimento e abertura de espaços de governança nas comunidades, bairros e municípios em que estão inseridos; percepção da qualidade e preço justo em relação aos produtos/serviços comercializados (CARVALHO, 2018), entre outros elementos não mensuráveis.

4.3.3 Custeio das atividades e infraestrutura da IS-UFSM

Como mencionado anteriormente, além da equipe da Incubadora, formada por servidores e bolsistas, os projetos de apoio, coordenados por servidores da universidade, farão o suporte necessário aos empreendimentos incubados. Dessa forma, mesmo que haja rotatividade na equipe, o trabalho terá uma programação ou cronograma de atividades, sem

interrupção do fluxo. As ações realizadas poderão ser registradas como Atividades Complementares de Extensão – ACEX, de acordo com resolução nº 06/2019/UFSM que aprova a Política de Extensão e a Instrução Normativa nº 01/2019/PRE, que estabelece orientações técnicas para regulamentação, registro e avaliação das ações de extensão no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria.

Os custos para a manutenção dos projetos selecionados e ações pontuais da Incubadora, tais como pagamento de bolsas, material de consumo e transporte, serão os recursos repassados anualmente pela universidade à Extensão, da cota orçamentária destinada à IS-UFSM, prevista no respectivo projeto estratégico.

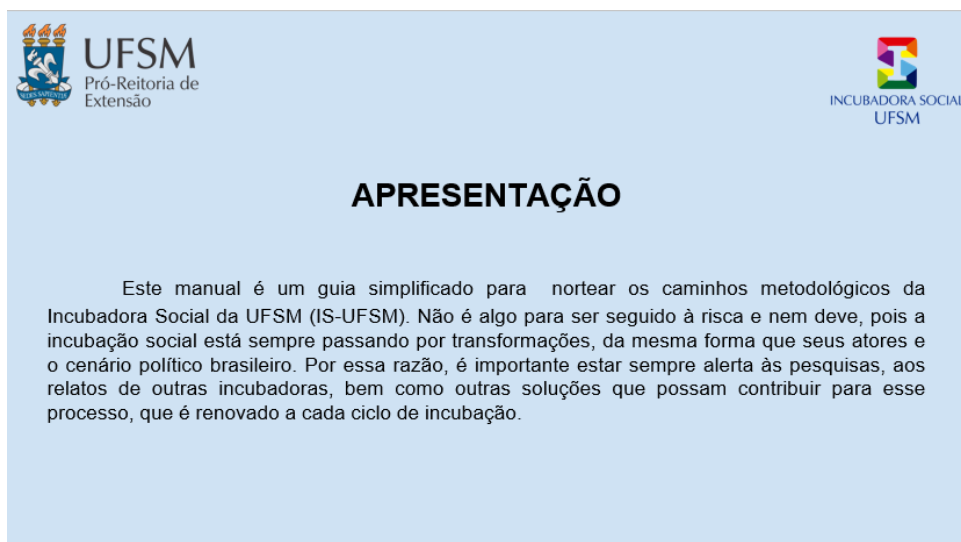
Poderá ser implantada uma comissão ou um núcleo para a captação de recursos, através de editais de fomento (governamentais, internacionais, agências de pesquisa, etc.) destinados à aquisição de equipamentos para melhoria da infraestrutura da incubadora social. O grupo poderá ser composto por representantes do Colegiado Gestor e integrantes da equipe da IS-UFSM.


Em relação à infraestrutura para o desenvolvimento de atividades presenciais, a IS-UFSM oferecerá laboratórios, salas para reuniões dos incubados e espaço colaborativo/*coworking* (atualmente no prédio de Ações Comunitárias, localizado na antiga Reitoria). Poderá, também, realizar feiras de economia solidária e empreendedorismo social, com um cronograma fixo (semanal, quinzenal ou mensal) onde serão comercializados os produtos dos empreendedores individuais ou grupos selecionados. Havendo espaço disponível, a feira poderá abrigar outros colaboradores interessados.


4.3.4 Manual Didático para a metodologia de incubação da IS-UFSM

Com base no que foi apresentado neste capítulo e para tornar prática e facilitada a consulta da metodologia de incubação, apresenta-se como produto dessa dissertação um manual didático, com o propósito de servir como guia norteador de cada etapa a ser realizada na Incubadora Social.

Figura 04 a 27 – Manual Didático da Incubadora Social.





UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão


 INCUBADORA SOCIAL
 UFSM

A Incubadora Social da UFSM

A Incubadora Social (IS-UFSM) é uma Subunidade Administrativa, vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Cidadania (CODERC), da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Extensão (PRE), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que tem por responsabilidade articular a execução de projetos concebidos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva da sustentabilidade socioambiental, visando à geração de trabalho e renda para grupos em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária; e/ou que envolvam empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade.



04



UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão



 INCUBADORA SOCIAL
 UFSM

Objetivos da IS-UFSM

- difundir uma concepção de universidade comprometida com as demandas de grupos sociais historicamente ignorados, mediante a transformação dessas demandas em problemas de pesquisa e processos educativos
- proporcionar aos estudantes da UFSM o contato com a praxis
- dar suporte ao desenvolvimento de projetos estruturados a partir de demandas de grupos em situação de vulnerabilidade social e em fase de organização solidária
- incubar novos modelos de organização social
- potencializar a conquista da autonomia e da autogestão dos grupos/empreendimentos incubados
- desenvolver práticas e conhecimentos que sustentem a integralização curricular com ações de extensão na perspectiva da sustentabilidade socioambiental
- estimular e potencializar a geração de tecnologias sociais

05



UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão


 INCUBADORA SOCIAL
 UFSM


O processo de incubação na IS-UFSM

A IS-UFSM desenvolverá sua metodologia, com um tempo médio de duração de até 3 anos, conforme as seguintes etapas:


- Sensibilização e mobilização: 3 a 4 meses antes da pré-incubação e logo após a desincubação dos empreendimentos.
- Pré-incubação: até 8 meses
- Incubação: até 18 meses
- Desincubação: até 6 meses



06




UFSM
Pró-Reitoria de Extensão




Etapas da Incubação

Sensibilização e Mobilização	Disseminação das atribuições, práticas, processo formativo e benefícios da Incubadora Social, para a comunidade interna e externa à universidade. Cadastro de empreendimentos e captação de projetos de apoio à IS-UFSM.
Pré-incubação	Formações básicas para os empreendimentos selecionados no edital de credenciamento, introduzindo os conceitos da incubação social.
Incubação	Capacitação dos empreendimentos, participação em eventos (feiras, exposições, etc.), formação de redes de colaboração; participação em editais de fomento, desenvolvimento e testagem dos produtos e serviços.
Desincubação	Preparação para a consolidação do empreendimento e saída da incubação, através de: encontros/atividades para troca de experiência, análise dos indicadores e das demandas ainda não supridas.

07



UFSM
Pró-Reitoria de Extensão




Mobilização e sensibilização


O objetivo dessa etapa é disseminar as atividades relacionadas ao processo de incubação social e aproximar a equipe da IS-UFSM ao público interno (servidores, alunos, coordenadores de projetos) e externo à UFSM (associações, empreendedores sociais, microempreendedores individuais, organizações da sociedade civil, empresas, etc.).

Nessa fase será possível credenciar empreendedores e empreendimentos interessados na incubação, além de projetos para auxiliar os processos formativos da IS-UFSM.

08



UFSM
Pró-Reitoria de Extensão



Atividades de mobilização e sensibilização


- ✓ organização de encontros com lideranças comunitárias, de bairros mais vulneráveis para conhecimento da realidade e das demandas;
- ✓ promoção de minicursos e oficinas voltadas à equipe da IS (imersão) e às comunidades e bairros;
- ✓ realização rodas de conversa com especialistas nos temas envolvendo incubadoras sociais;
- ✓ mapeamento das comunidades mais vulneráveis do município;
- ✓ incentivo à formação de grupos de estudo que abordem temas sobre Economia Solidária, Negócios de Impacto Social, entre outros;
- ✓ Cadastro de especialistas: projetos para execução das atividades formativas;
- ✓ Realização do Edital de Credenciamento para incubação de empreendimentos/negócios, com a definição dos critérios de seleção e do público alvo.

09

UFSM
Pró-Reitoria de Extensão

INCUBADORA SOCIAL
UFSM

Pré-Incubação



A etapa, que terá duração de até 8 meses, é importante para mostrar o trajeto que os empreendedores e grupos interessados no processo de incubação terão que percorrer, além de suas responsabilidades.

Durante a Pré-incubação serão apresentados os produtos e/ou serviços com potencial de serem desenvolvidos, bem como tecnologias sociais a serem implementadas. Também será analisada a viabilidade do empreendimento/negócio.

10

UFSM
Pró-Reitoria de Extensão

INCUBADORA SOCIAL
UFSM

Atividades de pré-Incubação


A equipe da IS-UFSM irá apresentar aos selecionados na chamada de incubação, todas etapas e recursos disponíveis tais como:

- ✓ infraestrutura da Incubadora (espaços físicos, salas, laboratórios, equipamentos, maquinários, quando houver, entre outros);
- ✓ formações/capacitações realizadas pela equipe da IS e especialistas em: economia solidária e associativismo; planejamento e plano de trabalho; empreendedorismo social, impacto social, entre outros.
- ✓ recursos disponíveis (recursos humanos, ferramentas, materiais, tecnologias).

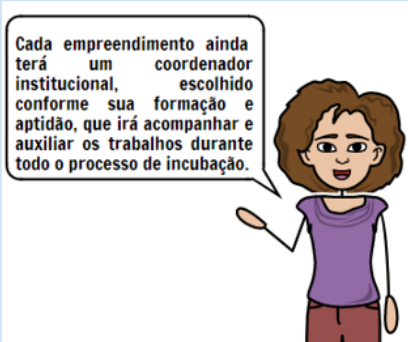
11

UFSM
Pró-Reitoria de Extensão

INCUBADORA SOCIAL
UFSM





Os pré-incubados irão apresentar suas demandas, produtos e serviços, que já estão sendo desenvolvidos ou queiram desenvolver.



Cada empreendimento ainda terá um coordenador institucional, escolhido conforme sua formação e aptidão, que irá acompanhar e auxiliar os trabalhos durante todo o processo de incubação.

12


UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão



 INCUBADORA SOCIAL UFSM


O responsável pelo grupo poderá desenvolver as seguintes ações:

- ✓ Realização do Plano de Trabalho, em conjunto com a IS-UFSM, para o processo de Incubação prevendo: bolsas, transporte, materiais de consumo e outros recursos externos);
- ✓ Promoção de oficinas, cursos, palestras, eventos, e demais atividades relacionadas ao negócio do grupo pelo qual é responsável.

Os empreendimentos que não desejarem seguir para a próxima etapa (incubação) poderão ser encaminhados para outros projetos da Pró-reitoria de Extensão.


13


UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão


 INCUBADORA SOCIAL UFSM

Incubação


No início desta etapa os incubados deverão assinar o termo de compromisso com a IS-UFSM, que definirá as condições, prazos e responsabilidades das partes envolvidas para o desenvolvimento da proposta.




A etapa de incubação tem como objetivos:

- ✓ Analisar as demandas das propostas incubadas e capacitar os empreendedores;
- ✓ desenvolver produtos e serviços;
- ✓ oportunizar a regularização dos empreendimentos, a formação de parcerias, a participação em eventos, editais de fomento, redes de colaboração, etc;
- ✓ proporcionar aos estudantes, docentes e a comunidade acadêmica o contato com a prática da Incubação Social.


14


UFSM
 Pró-Reitoria de Extensão


 INCUBADORA SOCIAL UFSM

Atividades de Incubação

A equipe da IS, com o auxílio dos projetos vinculados, irá realizar as seguintes atividades:



- ✓ capacitação dos empreendimentos, realizando cursos e oficinas de formação nas seguintes áreas: Produção, comercialização e precificação de produtos e serviços; Plano de marketing (estratégias de comunicação e venda de produtos e serviços, Gestão financeira; Captação de recursos: fontes de financiamento; Gestão de pessoas: liderança, autogestão e resolução de conflitos;
- ✓ participação em eventos (feiras, exposições, etc.);
- ✓ formação de redes de colaboração;
- ✓ participação em editais de fomento;
- ✓ regularização dos empreendimentos (CNPJ, associações, etc.);
- ✓ incentivar a inserção e realização das ações complementares de extensão (ACEX), conforme a IN nº 01/2019 PRE.

15

Desincubação



Esta etapa tem como propósito preparar os empreendimentos para a desincubação e avaliar seu grau de maturação. É um período que pode durar até 6 meses.

Atividades:

- ✓ Encontros/atividades para troca de experiência;
- ✓ Análise das demandas ainda não supridas e sugestão de melhorias;
- ✓ Organização do histórico (registro) das atividades do processo de incubação. Para isso poderão ser realizadas entrevistas, registros em vídeo e imagens, produção de documentários, etc.

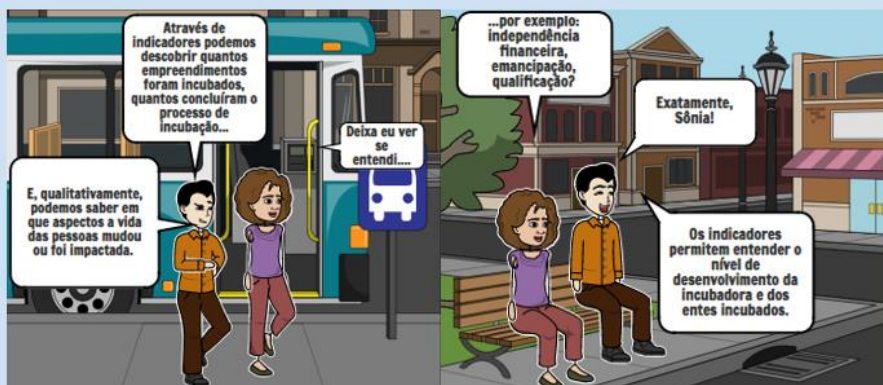
16

Indicadores

Os indicadores de uma Incubadora Social servem para auxiliar o processo de incubação em todas as suas etapas. Conforme são aplicados, tornam-se uma ferramenta bastante útil para serem efetuadas correções e ajustes.



17



18




UFSM
Pró-Reitoria de Extensão




INCUBADORA SOCIAL
UFSM

Etapa	Indicadores
SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ projetos e iniciativas de apoio à IS-UFSM; ✓ empreendimentos interessados no processo de incubação.
PRÉ-INCUBAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ perfil dos inscritos, expectativas em relação à incubação e número de propostas; ✓ tipos de empreendimentos e área de atuação; ✓ viabilidade econômica e associativa; ✓ potencial de impacto social/ambiental ou transformação Social; ✓ ODS presentes nas propostas de incubação; ✓ local de abrangência dos inscritos.

19




UFSM
Pró-Reitoria de Extensão




INCUBADORA SOCIAL
UFSM

Etapa	Indicadores
INCUBAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ produtos ou serviços desenvolvidos; ✓ empreendimentos que apresentam soluções para demanda Social; ✓ eventos (realização e participação); ✓ participação em editais de fomento e outras formas de captação de recursos externos; ✓ reaproveitamento, redução e reciclagem de matérias primas; ✓ empreendimentos com locais físicos e/ou virtuais de comercialização;

20





UFSM
Pró-Reitoria de Extensão



INCUBADORA SOCIAL
UFSM

Etapa	Indicadores
DESINCUBAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ cursos de qualificação ofertados pela Incubadora; ✓ pessoas qualificadas nos cursos da IS-PRE; ✓ publicações envolvendo as temáticas relacionadas à Incubadora Social (empreendedorismo social, economia solidária, etc.); ✓ pessoas envolvidas em cada empreendimento; ✓ geração de renda; ✓ empreendimentos que tiveram aumento de consumidores/clientes; ✓ formação de parcerias com os empreendimentos incubados; ✓ empreendimentos desistentes; ✓ investimento e aquisição de bens/serviços.



21

Objetivos dos Indicadores em cada etapa

- ✓ Na fase de Sensibilização e Mobilização os indicadores são importantes para a preparação da IS-UFSM em relação público a ser atendido e quem poderá auxiliar no percurso formativo.
- ✓ Na Pré-incubação os indicadores servirão para classificar os empreendimentos inscritos, identificando as características das propostas.
- ✓ Na Incubação o objetivo dos indicadores é mostrar o desenvolvimento do empreendimento e do empreendedor social.
- ✓ Na Desincubação os indicadores irão contribuir com dados substanciais a respeito da consolidação do empreendimento tais como: a existência ou não de locais de comercialização, clientela/consumidores, aumento da renda e demais impactos da incubação do empreendimento.

22



Conclusão

Este manual foi inspirado no relato de outras incubadoras sociais brasileiras, a maioria delas vinculadas à rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, que contribuíram com a experiência adquirida e com sugestões de melhorias.

A metodologia para uma Incubadora com viés social é uma ferramenta em constante transformação. Seu processo construtivo perpassa pela equipe da Incubadora, pelos participantes voluntários, pela comunidade em geral e, especialmente, pelos integrantes dos empreendimentos incubados, considerando suas experiências e o impacto observado em suas vidas.

Além das etapas descritas neste manual didático, muitas delas adaptadas de outras incubadoras, foram inseridos indicadores com o intuito de auxiliar no acompanhamento das atividades bem como alterar ou rever aquelas que precisam ser aprimoradas. Espera-se que, a partir desse conteúdo, possam surgir outras soluções ou alternativas para o processo de incubação social.

23




Referências



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais : uma análise das condições de vida da população brasileira : 2020** / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro : IBGE, 2020. 148 p. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf> > Acesso em: 10 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Pró-reitoria de Extensão**. Disponível em < <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pre/incubadora-social/>> Acesso em 14 abr. 2020.

_____. **Pró-reitoria de Planejamento. Regimento Interno da Incubadora Social da UFSM**. Santa Maria, 2021. Disponível em < <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-interno-da-incubadora-social-da-ufsm-is-ufsm-2021/>> Acesso em 03 jul. 2021.

24



 @incubadorasocialufsm
 incubadorasocialufsm
 (55) 99158-0632
 incubadorasocialufsm

Fonte: dados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral “desenvolver uma metodologia de incubação para a Incubadora Social da UFSM – IS-UFSM, que contemplasse os seus objetivos e características”. Para isso, foram coletados dados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de entrevistas, previamente agendadas. Buscou-se primeiramente, situar o leitor nos conceitos e características associados às Incubadoras Sociais, metodologias de incubação, indicadores e negócios de impacto social. Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, através da análise das metodologias de trabalho das incubadoras sociais brasileiras, que buscam soluções para melhoria das condições socioeconômicas de comunidades vulneráveis ou excluídas. Por fim, apresentou-se uma proposta metodológica de incubação pautada no Regimento Interno da IS-UFSM, na compreensão das suas finalidades e responsabilidades e na investigação sobre os métodos adotados em outras incubadoras com viés social, características e propósitos equivalentes.

No tocante às entrevistas realizadas com o pessoal da incubadora social da UFSM, participaram coordenadores de projetos ou gestores (servidores técnicos administrativos/docentes), membros dos grupos incubados e ex-integrantes da equipe da incubadora social da UFSM, que atuaram a partir do último do ciclo de incubação, iniciado em 2016.

Destacaram-se como pontos fracos da IS-UFSM, a alta rotatividade da equipe de trabalho da incubadora no último ciclo, interrompendo processos e desgastando a relação construída com os grupos. Também foram mencionadas a falta de associativismo e engajamento entre alguns grupos incubados, que se somaram à carência de recursos humanos e financeiros. Quanto aos aspectos positivos foi destacado o processo seletivo para incubação dos grupos, por meio de chamada pública, acolhendo propostas diversificadas e priorizando a geração de renda para coletivos vulneráveis, a valorização de aspectos que envolvem conhecimento, sustentabilidade e reconhecimento de culturas bem como a promoção dos serviços técnicos com profissionais especializados, cursos, orientações e parcerias. Entre os fatores que influenciam na permanência dos grupos incubados destaca-se a relação com o responsável institucional, que, na opinião de alguns entrevistados, deve ser constante, com maior aproximação ou afinidade com o empreendimento, para que não ocorram substituições e descontinuidade do trabalho de incubação. Também foram abordados os impactos sociais que a incubadora representa para os grupos, proporcionando aprendizado, troca de experiências, locais de comercialização e abrindo portas para o reconhecimento e novas oportunidades.

Na sequência, foram realizadas entrevistas com os coordenadores das Incubadoras Sociais de instituições de ensino superior, públicas ou privadas. Em relação ao perfil dos entrevistados, todos exercem cargos de coordenação ou chefia; a maioria (70%) são do sexo feminino, sendo que 60% são técnicos administrativos. A experiência com incubadoras varia de 1 a 18 anos, entretanto, todos já ocupavam outros cargos na universidade em que trabalham ou em outras incubadoras. A área de formação é bastante diversificada e a metade possui doutorado. Importante destacar a disponibilidade dos entrevistados em responder às entrevistas e alguns terem, inclusive, convidado outras pessoas integrantes da equipe da incubadora para auxiliar com as respostas.

Os relatos revelaram que as incubadoras deste estudo, em geral, possuem infraestrutura adequada, com espaços e equipamentos para abrigarem os empreendimentos incubados. No entanto, como a maioria realiza atividades fora da universidade, diretamente nas comunidades envolvidas, destaca-se que somente duas incubadoras possuem veículos próprios, algo que, na visão dos coordenadores, representa um diferencial para autonomia da equipe durante o desenvolvimento dos trabalhos externos.

Em relação ao processo metodológico, (60%) das incubadoras desse estudo não realiza edital de incubação, selecionando o público conforme o interesse, a procura e critérios como: vulnerabilidade socioeconômica, grupos minoritários, provenientes de periferia, bairros, associações comunitárias e, até mesmo, público vinculado a unidades de atendimento social. Também não ficam presas ao limite temporal da incubação e desincubação dos grupos ou empreendimentos, por entenderem que especialmente nesse tipo de incubação o público atendido possui diferenças dos empreendedores tradicionais.

Os segmentos incubados que mais se destacam são de reciclagem de resíduos sólidos, agricultura, alimentação e artesanato e as equipes de trabalho das incubadoras é, na maioria das vezes, multidisciplinar e bem enxuta. Algumas incubadoras adotam um modelo próprio de incubação, que em geral, varia de 2 a 4 anos. É o caso da incubadora “E”, que atua através de eixos de assessoria voltados para a situação e as necessidades específicas do grupo incubado. A incubadora “F” também adaptou um modelo - Cerne, utilizado por muitas Incubadoras de base Tecnológica, porém com a inclusão de indicadores sociais. Outro exemplo é seguido pela Incubadora “J”, através do Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador - DRPE, que estimula a participação cidadã, o desenvolvimento de Tecnologia Social de Extensão voltada para indivíduos precarizados socialmente (OLIVEIRA e MARQUES, 2015). Assim, percebe-se que, mesmo as incubadoras que ainda não trabalham com uma metodologia própria,

caminham em direção a um modelo flexível, mais próximo ao público atendido, direcionado não só ao empreendimento como também às necessidades do empreendedor de baixa renda.

Na visão da maioria dos entrevistados, as tecnologias sociais são intrínsecas ao processo de Incubação Social, apesar de nem todos os empreendimentos ou grupos incubados terem clareza em relação ao conceito e aos produtos advindos dessas tecnologias. Em relação a negócios de impacto social, o tema ainda é pouco abordado. Três incubadoras deste estudo pretendem aproximar ou conciliar com a economia solidária, mas ainda não conseguem atender empreendimentos voltados para o impacto social.

O envolvimento de servidores (docentes, técnicos) e estudantes da universidade da Incubadora em projetos e estudos que possam auxiliar a incubação, até mesmo de forma voluntária, foi uma das sugestões que surgiram na coleta de dados, principalmente para driblar a escassez de recursos humanos e financeiros, cada vez mais comuns nos dias atuais, que atingem a área de extensão e a educação como um todo.

Ao levar em consideração o referencial teórico utilizado, o objetivo geral da pesquisa de “desenvolver uma metodologia de incubação para a Incubadora Social da UFSM, que contemple os seus objetivos e características”, bem como os objetivos específicos verificou-se que as Incubadoras Sociais em geral são parecidas em relação aos seus anseios e às dificuldades enfrentadas, contando com poucos recursos para investimentos e cada vez menos incentivos governamentais. Através da análise dos modelos de incubação e experiências de outras Incubadoras Sociais ou ITCPs foi possível compreender melhor não só como podem ser desenvolvidas as etapas de incubação como também a maneira como lidar com os grupos incubados e suas demandas, tendo noção também de que é preciso a compreensão das limitações institucionais e da própria incubadora.

Diante dos resultados obtidos foi possível a construção de uma proposta metodológica de incubação, que a IS-UFSM ainda não possuía, e que agora pode servir de base para acompanhamento do processo, sendo uma ferramenta flexível, mutável, sempre permitindo os ajustes necessários, tendo como sugestão de subsídios os indicadores apresentados.

O ponto que pode ser considerado uma limitação identificada no desenvolvimento da presente pesquisa é o fato de ela ter sido realizada apenas em algumas incubadoras sociais brasileiras (ITCPs), a maioria localizada na região Sul do país e que não inserem os Negócios de Impacto Social em sua metodologia. Percebe-se, também, que existe uma carência em estudos sobre indicadores, como ferramenta de auxílio ao processo metodológico de incubação bem como temas relacionados a tecnologias sociais e negócios de impacto em Incubadoras Sociais. Isso ficou evidente nos relatos dos entrevistados e na falta de exemplos a serem citados.

Nesse sentido, indica-se para o desenvolvimento de trabalhos futuros a realização de pesquisa sobre metodologia de incubação em outras regiões do país e outros tipos de incubadoras (tecnológicas/mistas), inclusive aplicando-se entrevistas com os incubados e ex-incubados, para conhecer suas realidades e contribuições.

REFERÊNCIAS

ADDOR, Felipe; LARICCHIA, Camila Rolim. **Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária: experiências e reflexões a partir da prática**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2018. v. 02.

Disponível em:

https://www.academia.edu/38564730/INCUBADORAS_TECNOL%C3%93GICAS_DE_ECONOMIA_SOLID%C3%81RIA_VOL_II. Acesso em: 03 abr. 2020.

ALVORD, Sara H.; BROWN, Lloyd David; LETTS, Cristine. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cambridge, p. 260-282, set. 2004. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.8660&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 09 jul. 2020.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Brasília, 2019. Disponível em:

<https://informativo.anprotec.org.br/mapeamento-dos-mecanismos-de-geracao-de-empreendimentos-inovadores>. Acesso em: 20 jul. 2021.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://anprotec.org.br/negociosdeimpacto/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues *et al.* Modelo de Negócio de Incubadoras de Empresas: revisão de escopo. **Revista de Administração Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 5, n. 2, p. 144-161, abr. 2019. Disponível em:

<https://rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/282>. Acesso em: 13 jun. 2020.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Modelos de Incubadora**. Rio de Janeiro: Brasília Trade Center, 2003. Disponível em: http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Modelos_de_incubadora.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores**. Anprotec, 2016. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/ebooks/>. Acesso em: 18 mai. 2020.

AVENI, Alessandro; CARVALHO, Sonia Marise; MELLO, Andrei Simão de. Incubadoras e Indicadores. Análise comparativa do modelo brasileiro e modelos internacionais. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 11, n. 1 p. 1-16, jan./mar. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BARBOSA, Fábio; SETUBAL, Maria Alice. Estratégia para investimento de impacto socioambiental. *In: FREITAS, Alice et al. Avanços, conquistas e orientações para o futuro: sobre o que estamos falando*. Relatório da Aliança pelos investimentos e Negócios de Impacto. 2017. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp->

content/uploads/2020/02/alianca-avancos-conquistas-orientacoes-web.pdf. Acesso em: 06 abr. 2020.

BARBOSA, Ricardo Augusto Bonotto; FONSECA, Sérgio Azevedo; RAMALHEIRO, Geralda Cristina de Freitas. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. **Revista De Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 58-71, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131532>. Acesso em: 14 maio 2020.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GV Executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol14-num1-2015/negocios-impacto-tendencia-ou-modismo>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BARKI, Edgard; PANSARELLA, Laura. A periferia no centro. **GV Executivo**, v. 17, n. 3, maio/jun. 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num3-2018/periferia-no-centro>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BARKI, Edgard; COMINI, Graziela Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

BARROS, Aidil de Jesus P.; LEHFELD, Neide A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 14. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

BATTILANA, Julie *et al.* Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 2010.

BOMBARDI, Fernanda; FUKAYAMA, Marcel; HAMRA, Samir. **Negócios de Impacto**. Brasília: Anprotec, 2018. Disponível em: <https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>. Acesso em: 5 jun. 2020.

BOTELHO, Maurilio Lima. A metrópole para além da nação: globalização e crise urbana. **Cadernos Metrôpole**, São Paulo, v. 20, n. 43, p. 697-716, set./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cm/v20n43/2236-9996-cm-20-43-0697.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel *et al.* Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: atuando a partir da extensão universitária. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU). **Anais do [...]**. Argentina: CIGU, 2015.

BRASIL. **Comissão de Valores Imobiliários**. Disponível em: [http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2019/20191023-1.html#:~:text=O%20Laborat%C3%B3rio%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%20\(LAB\)%20%C3%A9%20um%20f%C3%B3rum%20de,f%C3%BCr%20Internationale%20Zusammenarbeit%20\(GIZ\)%2C](http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2019/20191023-1.html#:~:text=O%20Laborat%C3%B3rio%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%20(LAB)%20%C3%A9%20um%20f%C3%B3rum%20de,f%C3%BCr%20Internationale%20Zusammenarbeit%20(GIZ)%2C). Acesso em: 02 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.357, de 17 de novembro de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares – PRONINC. *In: Diário Oficial da União*, Brasília, 18 nov. 2010. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7357-17-novembro-2010-609509-publicacaooriginal-130815-pe.html>. Acesso em: 19 jul. 2021.

BUGG-LEVINE, Antony; KOGUT, Bruce; KULATILAKA, Nalin. A new approach to funding social enterprises. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 1/2, p. 118-123, 2012.

CAMPOS, João Geraldo Cardoso *et al.* Análise das incubadoras universitárias do Brasil. *In: 26ª Conferência Anprotec. Anais da [...]*. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309322359>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão Social e Economia Solidária - para além do mimetismo: outra gestão é possível? *Revista de Economia Solidária*, n. 10, abr. 2017.

CANÇADO, Airton Cardoso; GHIZONI, Liliam Geisy. ITCP/NESol/UFT ontem, hoje e amanhã: um balanço dos primeiros cinco anos. *Revista NAU Social*, Salvador, v. 4, 2013.

CARPINTÉRO, José Newton; BACIC, Miguel Juan. Empreendedorismo e Desenvolvimento. *In: World Conference on Business Incubation. Anais do [...]*. Rio de Janeiro, out. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270340781_Empreendedorismo_e_desenvolvimento. Acesso em: 20 jul. 2021.

CARVALHO, Sonia Marise Salles. A Incubadora de Tecnologias Sociais da Universidade de Brasília: transversalizando indicadores no processo de incubação. *In: Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária. Anais do [...]*. Brasília, 2018.

CHAVES, Carlos J. Albanese *et al.* Extensão universitária e os preceitos da indissociabilidade: um compromisso da universidade com a inclusão social. *Holos*, ano 35, v. 2, e7866, p. 1-17, 2019. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/7866>. Acesso em: 28 mar. 2020.

COUTINHO, Clara Pereira. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina, 2014.

CRUZ, Célia; QUITÉRIO, Diogo; SECRETAS, Beto. O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. *In: BARKI, Edgard et al. Negócios de Impacto social no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

DAGNINO, Renato. A Adequação Sócio-Técnica na agenda do Complexo de C&T e dos Empreendimentos Autogestionários. *In: IX Seminario LATINO Ibero-americano de gestión tecnológica. Anais do [...]*. Salvador, 2005.

DAGNINO, Renato. Em direção a uma estratégia para a redução da pobreza: a Economia Solidária e a adequação sociotécnica. *In: DAGNINO, Renato. Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas*. Campina Grande: EDUEPB, 2014. p. 35-88.

Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/7hbdt/pdf/dagnino-9788578793272.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

DAGNINO, Renato; BRANDÃO, Flávio Cruvinel; NOVAES, Henrique Tahan. Sobre o marco analítico-conceitual da Tecnologia Social. In: DE PAULO, Antonio *et al.* (Eds.). **Tecnologia Social, uma estratégia para o desenvolvimento**. [s.l.]: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 15-64.

DESLANDES, Maria Sonia; ARANTES, Álisson Rabelo. A extensão universitária como meio de transformação social e profissional. **Sinapse Múltipla**, v. 6, n. 2, p. 179-183, 2017.

DOBSON, Kieran *et al.* Successfully creating and scaling a sustainable social enterprise model under uncertainty: The case of ViaVia Travellers Cafes. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 4555-4564, 2018.

DOMINGOS, Bianca S. Martins; RIBEIRO, Rosinei Batista. Geração de Renda Informal e Desenvolvimento Econômico: Tecnologias Sociais como uma Alternativa à Precarização. **Quanta Comunicação e Cultura**, v. 01, n. 01. 2015.

DORNELAS, J. **Planejando Incubadoras de Empresas**: Como Desenvolver um plano de Negócios para Incubadoras. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2002.

DUBEUX, Ana. Do acompanhamento de projetos ao desenvolvimento territorial: uma análise da metodologia das Incubadoras de Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil. **Revista de Economia Solidária**: Os Desafios da gestão das organizações de Economia Solidária, Açores, p. 68-97, dez. 2016. Disponível em: https://base.socioeco.org/docs/miolo_res_10.pdf. Acesso em: 14 jun. 2020.

ESLABÃO, Daniel da Rosa; VECCHIO, Fabrício B. Condições e Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil. **E3 Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, Funchal, v. 02, n. 02, 2016. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/22>. Acesso em: 14 mai. 2020.

FARIA, Rivaldo Mauro de; SAVIAN, Paloma da Silva; VARGAS, Dinara de. Territórios da privação social na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. **Boletim de Geografia**, Maringá, v. 37, n. 1, p. 234-250, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/BolGeogr/article/view/39208>. Acesso em: 18 mai. 2020.

FERREIRA, Fernanda Machado. **Economia Solidária**: um estudo sobre as incubadoras públicas municipais. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2018.

FORTIN, M. F. **Fundamentos e etapas do processo de investigação**. Loures: Lusodidacta, 2009.

FRAGA, Laís Silveira. **Extensão e transferência de conhecimento**: As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. Tese (Doutorado). Instituto de Geociências. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2012. Disponível em:

http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/286682/1/Fraga_LaisSilveira_D.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 11, p. 11-31, jan./fev. 2003.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da liberação**. São Paulo: Centauro, 2008.

FROTA, Mariângela Brum *et al.* Incubadoras tecnossociais de empreendimentos de economia solidária: apontamentos sobre a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão universitária. **Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 156-171, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/mtc/article/view/7220>. Acesso em : 22 mai. 2020.

GAVIRAGHI, Fabio Jardel; FRANTZ, Walter. Reflexões em torno de experiências de incubação de empreendimentos de economia solidária em espaços universitários. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v.16, n. 2, p. 10-26, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/36405>. Acesso em: 4 jun. 2020.

GAVIRAGHI, Fabio Jardel; GOERK, Caroline; FRANTZ, Walter. As incubadoras sociais do Rio Grande do Sul na base de fomento da práxis emancipatória: algumas problematizações. **Interações**, Campo Grande, v. 20, n. 2, p. 461-473, 2018. Disponível em: <https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/1834>. Acesso em: 19 mar. 2020.

GOERK, Caroline *et al.* **Incubadoras Sociais Universitárias: sob o pêndulo do enfrentamento à extrema pobreza no Brasil e à manutenção do sistema**. Bagé: Faith, 2018.

Gomes, Daniela Sampaio Kawasaki; Mendes, Renata; Lopes, Cristina Paixão. **Metodologia de Incubação: Experiências de Economia Solidária em São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2015.

GORINI, Marco; TORRES, Haroldo da Gama. Encontrando um modelo de negócio e uma teoria de mudança. In: BARKI, Edgard *et al.* **Negócios de Impacto social no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

HART, Stuart L. Capitalismo movido por propósito. In: BARKI, Edgard *et al.* **Negócios de Impacto social no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. 4º Trimestre. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=DESEMPREGO&searchphrase=all&start=20>. Acesso em: 17 ago. 2021.

ICE. **Instituto de Cidadania Empresarial**. Disponível em: <https://ice.org.br/>. Acesso em: 8 jun. 2020.

ITS BRASIL. **Instituto de Tecnologia Social**. Disponível em: <http://itsbrasil.org.br/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

JAHCHAN, Amanda Leme; COMINI, Graziela Maria; D'AMARIO, Edison Quirino. Negócios sociais: a percepção, a consciência e o grau de interesse pelo tema para os alunos de graduação em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 537-566, 2016.

LASSANCE JR., Antonio E. *et al.* **Tecnologia social uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/7hbdt/pdf/dagnino-9788578793272.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.

LISBOA FILHO, Flavi Ferreira *et al.* Identidade e incubação: Processos Coletivos De Trabalho e o Caso Da Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 3, n. 5, p. 81-94, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/22417>. Acesso em: 10 maio 2020.

LOARNE-LEMAIRE, Saverini L.; MAALAOUI, Adnan.; DANA, Lao Paul. Social entrepreneurship, age and gender: toward a model of social involvement in entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 31, n. 3, p. 363-381, 2017.

LOPES, Maria Aparecida *et al.* Metodologia de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários: Uma experiência pública. **Revista Mundo do Trabalho Contemporâneo**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 126-135, 2017.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de marketing**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYER-GRANADOS, Elizabeth. L.; JYMENÉZ-ALMAGUER, Karla Paola. Las Incubadoras de negocios em Mexico: um análisis descriptivo. **Ciencia UAT**, v. 6, n. 2, p. 08-13, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942926007.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2020.

MEDEIROS, Marcia Maria de. A extensão universitária no Brasil – um percurso histórico. **Revista Barbaquá**, Dourados, v. 1, n. 1, p. 09-16, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/barbaqua/article/view/1447>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MELLO, Ruth Espinosa Soriano de. **Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios**. Tese (Doutorado). Departamento de Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018.

MELO NETO, José Francisco. Educação Popular e “experiência”. **Contexto & Educação**, Ijuí, ano 26, n. 85, p. 31-50, jan./jun. 2011.

MENDES, Renata. Estrutura do processo formativo. *In*: GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. **Metodologia de Incubação: Experiências de Economia Solidária em São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2015.

MORETTO NETO, Luís.; GARRIDO, Paulo Ottoni; JUSTEN, Carlos Eduardo. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 828-845, 2011.

MOURA, Anita Maria de. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

MURAD, Elisa Pereira; ABREU, Julio César Andrade de. Incubadoras universitárias de Economia Solidária: Metodologia em Perspectiva. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 108-130, set. 2016.

NEVES, Ednalva Felix das. Economia solidária e empreendedorismo: uma análise preliminar. **Economia e Desenvolvimento**, Santa Maria, v. 31, p. 01-15, 2019.

NUMI-ECOSOL. **Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária**. UFSCar, São Carlos, [s.d.]. Disponível em: <http://www.numiecosol.ufscar.br/numi-ecosol/numi-ecosol>. Acesso em: 14 set. 2020.

ODA, Nilson Tadashi *et al.* Fases da incubação de empreendimentos econômicos solidários. *In*: GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. **Metodologia de Incubação: Experiências de Economia Solidária em São Bernardo do Campo**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2015.

OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de; DAGNINO, Renato. As fragilidades das incubadoras universitárias de cooperativas no Brasil. *In*: V Jornada Latino-americana de Ciência Tecnológica e Sociedade. **Anais da [...]**. México, 2003.

OLIVEIRA, Thais Cristina S. de; ADDOR, Felipe; MAIA, Layssa. As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais. **Revista Tecnologia e Sociedade**. Curitiba, v. 14, n. 32, p. 38-59, 2018.

O QUE são negócios de impacto social e como eles funcionam. **SEBRAE**, 11 de abril de 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20 jul. 2021.

POCHMANN, Marcio. A revolta das elites brasileiras contra a redução das desigualdades. **Rede Brasil Atual**, 19 dez. 2016. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/blogs/blog-na-rede/2016/12/a-revolta-das-elites-contr-a-reducao-das-desigualdades-9184/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

PRIM, Márcia A. **Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

REBEHY, Perla Calil P. W.; BELÍSSIMO, Daniel Yacoub; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. A metodologia de uma incubadora tecnológica de empreendimentos solidários (ITES): instrumento de promoção de inovação e Empreendedorismo? **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 187-204, mar. 2016.

RIEDO, Ijean Gomes; RIBEIRO, Alexandre Coradini; CALARGE, Tania Cristina Costa. A prática extensionista e a economia solidária na incubadora de tecnologias sociais e solidárias. **Revista Online de Extensão e Cultura Realização**, v. 11, p. 116-129, 2019.

SANTOS, Levi dos. **Proposta de manual na operacionalização da Incubadora de tecnologia social e inovação no Centro de apoio ao desenvolvimento Tecnológico da universidade de Brasília – CDT\UnB**: instrumentalização jurídica. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação). Centro de Tecnologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2019.

SANTOS, Aline M. dos; CARNEIRO, Vanderson G. O movimento da economia solidária no Brasil: uma discussão sobre a possibilidade da unidade através da diversidade. **E-cadernos CES**, v. 02, dez. 2008. Disponível em: <https://journals.openedition.org/eces/1260>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SILVA, Branca Regina Cantisano dos Santos *et al.* Condicionantes para a criação De vantagens competitivas Em incubadoras de empresas De base tecnológica. **Locus Científico**, v. 09, n. 03, out. 2019.

SILVA, Matusalem F.; DOLCI, Pietro Cunha. A formação de capacidades (de inovação, financeira e gerenciais) a partir do processo de incubação de empresas: o caso da ITEF/Feevale. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais do [...]**. Costa do Sauípe, 2016.

SILVA, Lucas Falcão. **O dilema do esforço, eficiência e sobrevivência das cooperativas de economia solidária brasileiras**: uma análise empírica. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal do ABC. São Bernardo do Campo, 2019.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. **A Economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUZA, Crisomar; SILVA, Leandro Storini Modesto. Estratégia na base da pirâmide: um exemplo de competitividade nas empresas brasileiras. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-31, jan./jul. 2019.

TANCREDI, F. B. et al. **Planejamento em saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Série Saúde e Cidadania, v.2

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza; COMINI, Graziela Maria. Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000300006].
Acesso em: 18 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de Extensão. **Incubadora Social**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pre/incubadora-social/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Regimento Interno da Incubadora Social da UFSM**. Santa Maria, 2021. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-interno-da-incubadora-social-da-ufsm-is-ufsm-2021/>. Acesso em: 03 jul. 2021.

VALE, Benjamin Pessoa *et al.* Empreendedorismo social: uma experiência exitosa de parceria público-privada no Piauí. **Inclusão Social**, Brasília, v. 8/9, n. 2/1, p. 61-68, jan./dez. 2015.

YUNUS, Muhammad. Economic security for a world in crisis. **World Policy Journal**, v. 26, n. 2, p. 5-12, 2009.

APÊNDICE A



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em
 Gestão de Organizações Públicas

Título do projeto: A Incubadora Social da UFSM: uma proposta metodológica para promover impacto social

Pesquisador(a) responsável: Elisandra Della-Flora Weinitschke

Instituição/Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

Telefone para contato: (55) 3220 9316

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O(a) pesquisador(a) deverá responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O objetivo da pesquisa é investigar as características e o processo de metodologia de incubação desenvolvido nas Incubadoras Sociais brasileiras, entre elas as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Como principal benefício, espera-se que os resultados dessa pesquisa contribuam com a construção de uma metodologia para os empreendimentos da IS/UFSM bem como para outras incubadoras sociais que queiram utilizar o modelo.

É possível que você tenha algum desconforto ao responder as perguntas. Caso o mesmo se sentir incomodado ou constrangido com as perguntas, poderá não responder a algumas questões ou desistir de participar a qualquer momento. Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu

_____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

_____ (cidade), _____ de _____ de 2021.

 Assinatura

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa para o Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da UFSM, e tem como objetivo investigar as características e o processo de metodologia de incubação desenvolvido nas Incubadoras Sociais brasileiras, entre elas as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs). Como principal benefício, espera-se que os resultados dessa pesquisa contribuam com a construção de uma metodologia para os empreendimentos da Incubadora Social da UFSM bem como para outras incubadoras sociais que queiram utilizar o modelo.

Para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, as entrevistas serão direcionadas a três grupos distintos. A entrevista nº 01 será destinada aos coordenadores, à equipe da Incubadora Social da UFSM, compreendendo docentes, técnicos administrativos e bolsistas e aos membros dos grupos incubados. A entrevista nº 02 será aplicada nas ITCPs e outras incubadoras sociais brasileiras.

Cada entrevista terá duração aproximada de 30 a 35 minutos. Será realizada de forma virtual, pela plataforma de videochamada *Google Meet* e será gravada em dispositivo próprio, mediante autorização do(a) entrevistado(a), conforme o termo de livre consentimento (apêndice A). Após realizadas todas as entrevistas, os dados serão transcritos para análise do conteúdo e verificação dos resultados.

ENTREVISTA Nº 01

COORDENADORES, MEMBROS DE GRUPOS E EQUIPE DA IS/UFSM
<p>A) Perfil do entrevistado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Nome 2- Idade 3- Formação acadêmica 4- Trajetória profissional 5- Vínculo com a Incubadora Social da UFSM
<p>B) Característica da Incubadora e processo de incubação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Descreva como surgiu seu envolvimento com a Incubadora Social da UFSM. 2- Comente sobre suas expectativas antes de fazer parte do processo de incubação da IS/UFSM. 3- Na sua opinião quais os pontos fracos e as potencialidades da Incubadora Social da UFSM? 4- Fale sobre processo de seleção dos empreendimentos (há algo que pode ser aprimorado, incluído, alterado?) 5- Em sua opinião, qual deve ser o papel da IS/UFSM perante os sujeitos demandados e para o desenvolvimento local e regional? (intencionalidade da Incubadora Social e da gestão da UFSM) 6- Em sua percepção, comente por que alguns empreendimentos não concluem o processo de incubação e porque outros prosperam. 7- A incubadora social da UFSM auxiliou ou tem auxiliado no enfrentamento/superação das dificuldades encontradas pelo(s) grupo(s)? Explique.

8- O que pode ou deve ser feito pela IS/UFSM para evitar o desligamento dos grupos em vulnerabilidade social?

(Somente para coordenadores de grupos ou equipe da IS-UFSM)

9- A IS/UFSM incentiva o desenvolvimento de Tecnologias Sociais?

10- Já ouviu falar a respeito de Negócios de Impacto Social? Você acredita que essa temática possa ser incluída no processo de incubação da IS/UFSM para melhorar as condições das pessoas que vivem na periferia e que queiram empreender?

(Somente para membro de grupo)

11- Como o coordenador institucional acompanha/acompanhou e oferece/ofereceu apoio ao grupo?

12- Você identifica o desenvolvimento de alguma Tecnologia Social no seu empreendimento? Como?

13 – Fale dos impactos em sua vida com o processo de incubação (o que você considera que mudou ou continua igual).

C) Sugestões

1- Caso queira contribuir com sugestões, diga algo mais a respeito da Incubadora Social da UFSM.

2- O que você sugere em relação a estratégias, ferramentas ou processos que possam melhorar a metodologia de incubação da IS/UFSM?

AGRADECIMENTOS

ENTREVISTA Nº 02

ITCPS e outras Incubadoras Sociais

A) Qualificação do(a) respondente

- 1- Nome
- 2- Idade
- 3- Função na Incubadora
- 4- Formação
- 5- Experiência Profissional
- 6- Há quanto tempo trabalha na incubadora.

B) Qualificação da Incubadora:

- 1- Nome
- 2- Principais segmentos incubados e a forma jurídica dos empreendimentos ou empresas.
- 3- Composição da equipe da incubadora.
- 4- Espaço físico e infraestrutura da incubadora (salas, laboratórios, equipamentos, etc...).
- 5- Financiamento das atividades da incubadora (quem mantém a incubadora e quais as formas utilizadas para captação de recursos)

C) Etapas de incubação

- 1- Explique como é estruturado o processo de incubação dos empreendimentos, o tempo médio de duração e qual público a incubadora atende prioritariamente.
- 2- Discorra sobre como acontece o processo de seleção dos empreendimentos/empresas e quais são os critérios adotados.
- 3- Como é elaborado o Plano de Trabalho de cada empreendimento e em que fase isso acontece?

4- Esclareça a respeito dos recursos de fomento utilizados para manutenção da incubadora (ex.: recursos governamentais, da iniciativa privada, outros...) e quais são seus apoiadores (redes de colaboração, etc.) Os investimentos financeiros têm sido adequados às necessidades da incubadora?

5- Fale sobre os treinamentos e assessorias que a incubadora oferece aos empreendimentos/empresas incubados ou outras capacitações.

6- Comente a respeito das formas de acompanhamento dos empreendimentos/empresas incubados, durante o processo de incubação (visitas técnicas, uso de Tecnologias da Informação).

7- Na sua percepção o auxílio aos empreendimentos, no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios é considerado satisfatório?

8- Explique como acontece a graduação dos empreendimentos e o acompanhamento pós-incubação (se houver).

9- Em relação às Tecnologias Sociais, explique se a incubadora incentiva essa ideia e de que forma trabalha junto aos empreendimentos/empresas.

10- Com base na sua experiência, como você analisa os impactos causados nas vidas dos incubados após o período de incubação? Qual a média de sucesso dos empreendimentos incubados?

11- Você identifica inovação social nos empreendimentos incubados?

12- A incubadora utiliza indicadores para avaliar os impactos relacionados ao processo de incubação? Explique.

13- O que você gostaria que fosse melhorado no processo de incubação?

D) Sugestões

1- Caso queira contribuir com sugestões, diga algo mais a respeito da incubadora, principalmente se existe algum diferencial em relação a outras incubadoras com as quais se relaciona ou tem conhecimento.

2- O que você sugere em relação a estratégias, ferramentas ou processo que possa melhorar a metodologia de incubação em Incubadoras Sociais.

AGRADECIMENTOS

APÊNDICE C

**INCUBADORAS INTEGRANTES DA REDE ITCP - REDE UNIVERSITÁRIA DE
INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES**

Nº	Universidades e Instituições de Ensino Superior da Rede ITCP
01	Centro Federal de Educação Tecnológica/BA - CEFET/BA
02	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ
03	Centro Universitário Cerrado - Patrocínio - UNICERP
04	Centro Universitário Feevale - FEEVALE
05	Centro Universitário Fundação Santo André - FSA
06	Centro Universitário La Salle - UNILASALLE
07	Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE
08	Fundação Getúlio Vargas/SP- FGV
09	Universidade Federal de Rio Grande - FURG
10	Universidade Católica de Salvador - UCSAL
11	Universidade Católica de Pelotas - UCPEL
12	Universidade Comunitária Regional de Chapecó - UNOCHAPECÓ
13	Universidade de São Paulo - USP
14	Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
15	Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
16	Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
17	Universidade do Estado da Bahia – UNEB
18	Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
19	Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES
20	Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG
21	Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Franca
22	Universidade Estadual de São Paulo – UNESP – Assis
23	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS/ Dourados
24	Universidade Federal da Bahia - UFBA
25	Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
26	Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
27	Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
28	Universidade Federal de Lavras - UFLA
29	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
30	Universidade Federal de São João Del-Rei - UFSJ
31	Universidade Federal de Viçosa - UFV
32	Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
33	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS
34	Universidade Federal do Paraná - UFPR
35	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
36	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
37	Universidade Federal do Tocantins - UFT
38	Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPe
39	Universidade Regional de Blumenau - FURB
40	Universidade Regional do Nordeste do Estado do RS - UNIJUI
41	Universidade Salvador - UNIFACS

Fonte: ITCP-COPPE/UFRJ