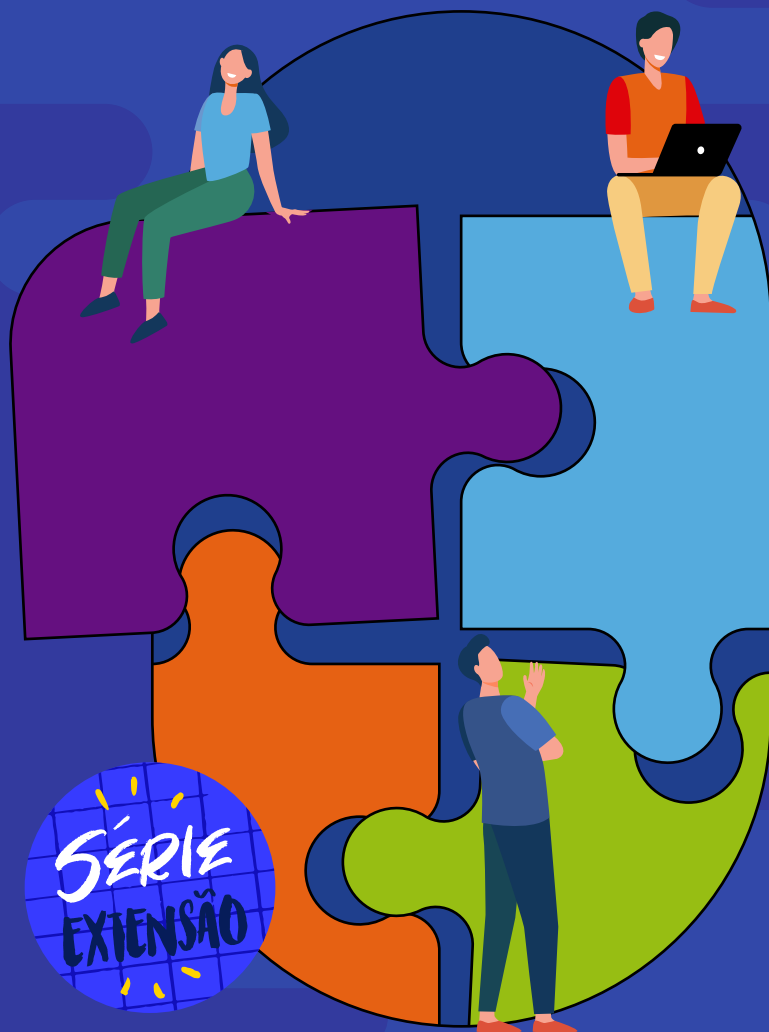


Manual didático:

Metodologia de incubação da IS-UFSM



Elisandra Della-Flora Weinitschke
Kalinca Léia Becker

2023

11 CIDADES E
COMUNIDADES
SUSTENTÁVEIS



Este material atende a um ODS da ONU

Manual didático:

Metodologia de incubação da IS-UFSM

Elisandra Della-Flora Weinitschke
Kalinca Léia Becker

1.^a Edição

Santa Maria
Pró-Reitoria de Extensão - UFSM
2023

**Reitor**

Luciano Schuch

Vice-Reitora

Martha Bohrer Adaime

Pró-Reitor de Extensão

Flavi Ferreira Lisboa Filho

**Pró-Reitora Adjunta de Extensão
Geoparques**

Jaciele Carine Vidor Sell

Cultura e Arte

Vera Lucia Portinho Vianna

Desenvolvimento Regional e Cidadania

Victor de Carli Lopes

Articulação e Fomento à Extensão

Rudiney Soares Pereira

Daniel Luís Arenhardt

Subdivisão de Apoio a Projetos de Extensão

Alice Moro Neocatto

Subdivisão de Divulgação e Eventos

Tafs Drehmer Stein

Revisão Textual

Matheus Lenarth Cardozo

Projeto Gráfico e Diagramação

Natássia Gabaia

W423m Weinitschke, Elisandra Della-Flora

Manual didático [recurso eletrônico] : metodologia de incubação da IS-UFSM / Elisandra Della-Flora Weinitschke, Kalinca Léia Becker. – 1. ed. – Santa Maria/RS : UFSM, Pró-Reitoria de Extensão, 2023.

1 e-book : il. – (Série Extensão)

ISBN 978-65-85653-15-2

1. Incubação social I. Becker, Kalinca Léia II. Título.

CDU 330.162

334.73

Ficha catalográfica elaborada por Lizandra Veleda Arabidian - CRB-10/1492
Biblioteca Central - UFSM



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

CONSELHO EDITORIAL

Prof^a. Adriana dos Santos Marmorini Lima

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Prof. José Pereira da Silva

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

Prof. Leonardo José Steil

Universidade Federal do ABC - UFABC

Prof^a. Lucilene Maria de Sousa

Universidade Federal de Goiás - UFG

Prof^a. Maria Lucila Reyna

Universidad Nacional del Litoral - UNL

Prof^a. Maria Santana Ferreira dos Santos Milhomem

Universidade Federal do Tocantins - UFT

Prof. Odair França de Carvalho

Universidade de Pernambuco - UPE

Prof^a. Olgamir Amancia Ferreira

Universidade de Brasília - UnB

Prof. Olney Vieira da Motta

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF

Prof. Roberto Ángel Medici

Universidad Nacional de Entre Ríos - UNER

Prof^a. Simone Cristina Castanho Sabaini de Melo

Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP

Prof^a. Tatiana Ribeiro Velloso

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

CÂMARA DE EXTENSÃO

Flavi Ferreira Lisboa Filho

Presidente

Jaciele Carina Vidor Sell

Vice-Presidente

José Orion Martins Ribeiro

PROPLAN

Marcia Regina Medeiros Veiga

PROGRAD

Michele Forgiarini Saccol

CCS

Monica Elisa Dias Pons

CCSH

Andre Weissheimer de Borba

CCNE

Suzimary Specht

Politécnico

Marta Rosa Borin

CE

Thiago Farias da Fonseca Pimenta

CEFD

Marcia Henke

CTISM

Adriano Rudi Maixner

CCR

Graciela Rabuske Hendges

CAL

Ana Beatris Souza de Deus Brusa

CT

Tanea Maria Bisognin Garlet

Palmeira das Missões

Fabio Beck

Cachoeira do Sul

Evandro Preuss

Frederico Westphalen

Regis Moreira Reis

TAE

Elisete Kronbauer

TAE

Suélen Ghedini Martinelli

TAE

Isabelle Rossatto Cesa

DCE

Daniel Lucas Balin

DCE

Jadete Barbosa Lampert

Sociedade

PARECERISTA AD HOC

Vanessa de Campos Junges

Cartilha aprovada em sessão ordinária da Câmara de Extensão no dia 17/08/2022. O conteúdo desta cartilha é de total responsabilidade de seus autores, que se comprometem com as informações e imagens nela contidas, não respondendo a Pró-Reitoria de Extensão por reclamações de terceiros. A essa premissa, excetua-se apenas as ilustrações da capa e folha de rosto, pertencentes ao projeto gráfico desenvolvido pela PRE.

APRESENTAÇÃO



O desemprego, o baixo investimento na educação, a violência e a criminalidade, a escassez de moradia, a saúde precária e a falta de saneamento são apenas alguns dos problemas do Brasil, que normalmente estão interligados. Em setembro de 2015, foi lançada a agenda dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, na Assembleia Geral da ONU, para articular a escala e as determinações advindas dos desafios sociais e ambientais que continuamos a enfrentar. Contudo, segundo Hart (2019), 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. Logo, um dos espaços que pode articular e implementar essas ações, além de cumprir um papel relevante na transformação da sociedade, é a universidade.

Desde sua difusão no Brasil, nos anos 1990, com clara referência ao modelo das incubadoras de empresas, as incubadoras sociais universitárias tornaram-se um importante meio de aproximação entre comunidade e universidade, promovendo espaços de discussões e debates, ampliando sua função social.

Este manual didático é um produto desenvolvido em uma dissertação de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, em 2021, que foi inspirado no relato de algumas incubadoras sociais brasileiras, especialmente as universitárias, localizadas em diferentes regiões do país (Sul, Sudeste, Centro-oeste). Vinculadas à rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (rede ITCP), tais Incubadoras focam, principalmente, na economia popular e solidária, no cooperativismo, no associativismo e nas tecnologias sociais, buscando por soluções para a melhoria das condições socioeconômicas de comunidades ou grupos vulneráveis e até mesmo excluídos.

A Incubadora Social da UFSM (IS-UFSM), criada em 2012, desenvolve ações não só no campus sede, em Santa Maria, mas também nos campi de Cachoeira do Sul, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, oferecendo suporte aos empreendimentos incubados, qualificando e melhorando seus produtos, com foco na sustentabilidade, geração de trabalho e renda. O processo desenvolve-se por meio da metodologia de incubação, que, nas incubadoras de cunho social, abarca um conjunto de atividades que permite a troca de conhecimento, utilizando métodos participativos e de consideração do saber popular.

O objetivo principal deste manual é nortear os caminhos metodológicos da Incubadora Social da Universidade Federal de Santa Maria. Todavia, não é algo para ser seguido à risca, e nem deve, pois a incubação social

está sempre passando por transformações, da mesma forma que seus atores e o cenário político brasileiro. Por essa razão, é importante estar sempre alerta às pesquisas, aos relatos de outras incubadoras, bem como a outras soluções que possam contribuir para esse processo, permitindo assim uma renovação a cada ciclo de incubação ou em momentos oportunos.

SUMÁRIO

1	INCUBAÇÃO SOCIAL.....	9
1.1	A INCUBADORA SOCIAL DA UFSM	9
1.2	OBJETIVOS DA IS-UFSM.....	10
2	O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DA IS-UFSM ..	12
2.1	RESUMO DE CADA ETAPA.....	13
3	SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO	14
4	PRÉ-INCUBAÇÃO	16
5	INCUBAÇÃO	18
6	DESINCUBAÇÃO	20
7	INDICADORES NA INCUBAÇÃO SOCIAL.....	21
8	OBJETIVOS DOS INDICADORES EM CADA ETAPA	24
9	CONCLUSÃO.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27
	SOBRE A AUTORA.....	28

INCUBAÇÃO SOCIAL

1

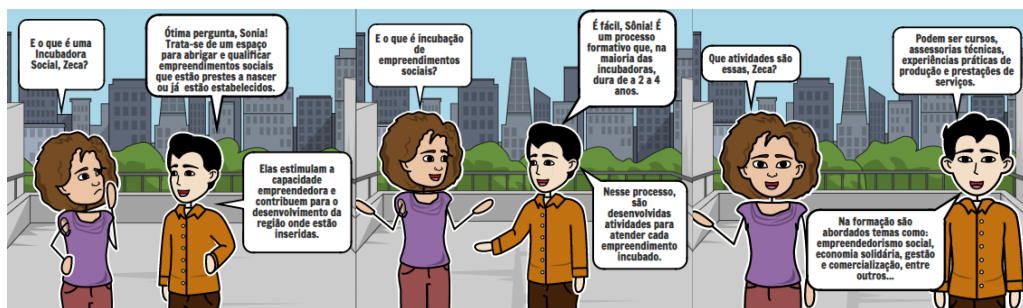


Figura 1: O que é uma Incubadora Social. Fonte: Autora.

1.1 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 exis-

tentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade



Figura 2: IS-UFSM. Fonte: Autora.

1.2 OBJETIVOS DA IS-UFSM

- dar suporte ao desenvolvimento de projetos estruturados a partir de demandas de grupos em situação de vulnerabilidade social e em fase de organização solidária;
- potencializar a conquista da autonomia e da autogestão dos grupos/empreendimentos incubados, com base nos princípios que norteiam a ação 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;
- incubar novos modelos de organização social pautados pelos princípios da economia solidária e da sustentabilidade socioambiental;
- estimular e potencializar a geração de tecnologias sociais;
- 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 desenvolver práticas e conhecimentos que sustentem a integralização curricular com ações de extensão na perspectiva da sustentabilidade socioambiental.

O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DA IS-UFSM

2

A IS-UFSM desenvolverá sua metodologia, em 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.



Figura 3: Períodos de incubação. Fonte: Autora.

2.1 RESUMO DE CADA ETAPA

Sensibilização e Mobilização

Disseminação das atribuições, práticas, processos formativos 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 saída da incubadora; consolidação do empreendimento por meio de encontros, atividades para troca de experiência, análise dos indicadores e das demandas ainda não supridas.

Agora vamos à explicação de cada etapa!

SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

3

O objetivo desta 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.).

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

Atividades:

- organização de encontros com lideranças comunitárias de bairros mais vulneráveis para conhecimento da realidade e das demandas;
- promoção de minicursos e oficinas voltados à equipe da IS (imersão) e às comunidades e bairros;

- realização de 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 a incubação de empreendimentos/negócios, com a definição dos critérios de seleção e do público-alvo.

Nesta etapa, que terá duração de até 8 meses, é importante 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.

Atividades:

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

- 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).

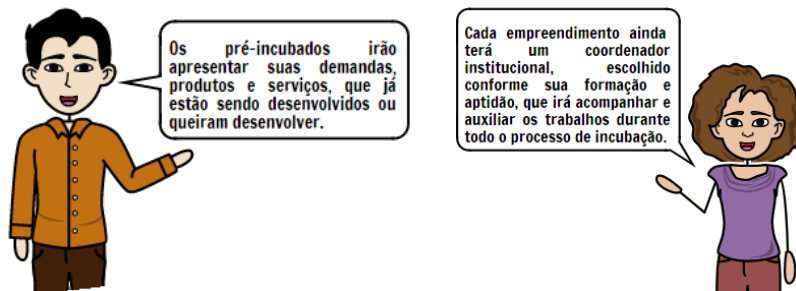


Figura 4: Pré-Incubados. Fonte: Autora.

O responsável pelo grupo poderá desenvolver as seguintes ações:

a) 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);

b) 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.

Nesta etapa os empreendimentos deverão realizar capacitações técnicas direcionadas para suas demandas. Também poderão participar de eventos (feiras, exposições, mostras, etc.), entrar em contato com parceiros e redes de colaboração, participar de editais de fomento, além de desenvolver e testar seus produtos e serviços.

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.



Figura 5: Etapa de incubação. Fonte: Autora.

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.

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;
- regularização dos empreendimentos (CNPJ, associações, etc.);
- incentivo à inserção e realização de ações complementares de extensão (ACEX), conforme a IN nº 01/2019 PRE.

Trata-se da preparação para a saída da incubadora, com a consolidação do empreendimento.



Figura 6: Etapa de desincubação. Fonte: Autora.

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.

INDICADORES NA INCUBAÇÃO SOCIAL

7

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.

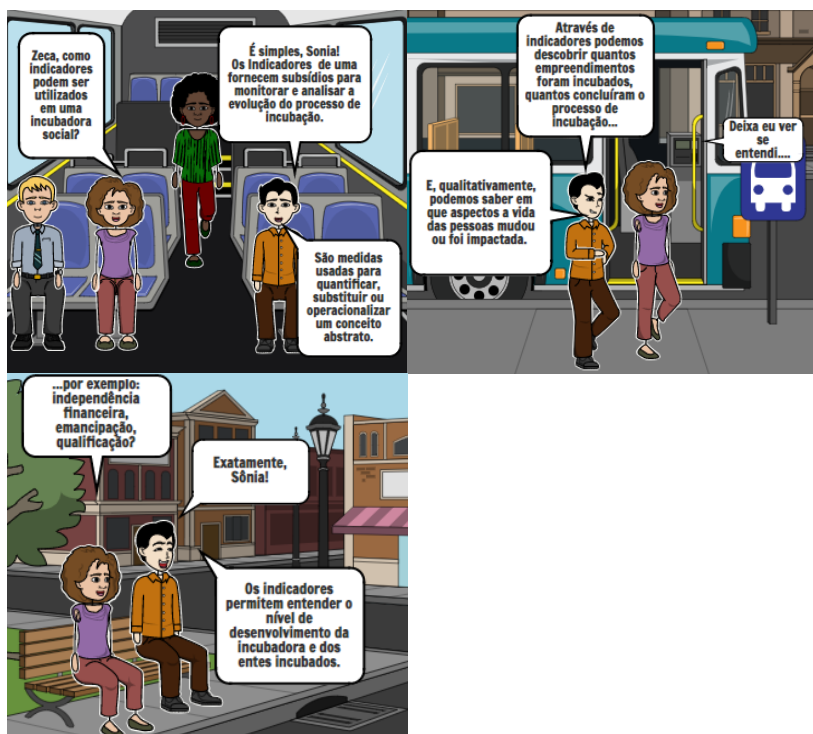


Figura 7: Indicadores de uma Incubadora Social. Fonte: Autora.

Quadro 1: Etapas e indicadores. Fonte: Autora.

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.
INCUBAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• produtos ou serviços desenvolvidos;• empreendimentos que apresentam soluções para demandas sociais;• 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.

DESINCUBAÇÃO

- cursos de qualificação ofertados pela Incubadora;
- pessoas qualificadas nos cursos e nas formações da IS-UFSM;
- publicações envolvendo as temáticas relacionadas à Incubação 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.

OBJETIVOS DOS INDICADORES EM CADA ETAPA

8

na fase de Sensibilização e Mobilização os indicadores são importantes para a preparação da IS-UFSM em relação ao 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.

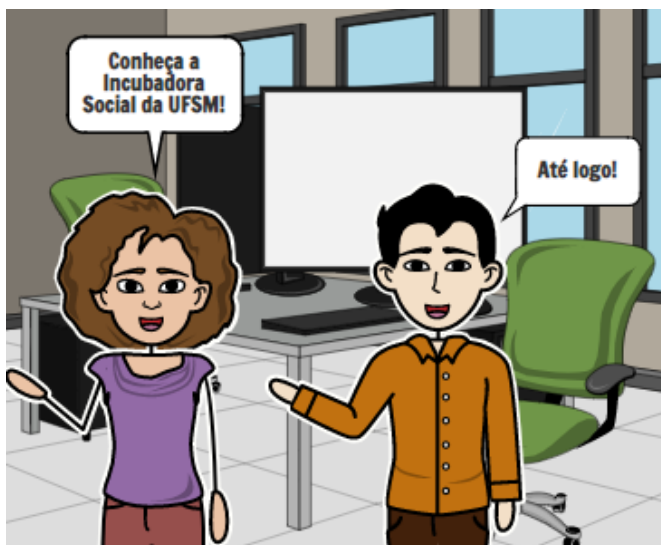
na Incubação o objetivo dos indicadores é mostrar o desenvolvimento, sempre observando os aspectos quantitativos e qualitativos do empreendimento e do empreendedor social.

na Desincubação os indicadores irão contribuir com dados substanciais a respeito da consolidação do empreendimento, que são: a existência ou não de locais de comercialização, clientela/consumidores, aumento da renda e demais impactos da incubação em relação ao empreendimento.

O Manual de Incubação da IS-UFSM foi uma construção cujo ponto de partida foram as experiências da incubadora, desde sua criação, em 2012, em conjunto com o estudo da metodologia de outras incubadoras universitárias brasileiras de mesmo viés social, ou seja, que atuam principalmente com base na economia solidária e no empreendedorismo social, sempre buscando soluções que possam melhorar as condições socioeconômicas de comunidades vulneráveis ou excluídas.

É preciso ter em mente que a metodologia de uma incubadora social é uma ferramenta em constante transformação. Seu processo construtivo perpassa pela equipe de trabalho da Incubadora, pelos pesquisadores, 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 para a IS-UFSM, tendo como referência as incubadoras sociais estudadas, 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 soluções ou alternativas para o processo de incubação social que, a cada dia, ano ou ciclo alcançado, nos apresenta novos desafios.



Fonte: Autora.

Instagram: @incubadorasocialufsm

E-mail: incubadorasocial@ufsm.br

Fone: (55) 99158-0632

Facebook: incubadorasocialufsm

REFERÊNCIAS

HART, Stuart L. Capitalismo movido por propósito. In: Barki et al. **Negócios de Impacto social no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. p.122. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. 376 p.

Imagens utilizadas - produzidas na versão gratuita do sítio eletrônico. Disponível em: Storyboard That (<https://www.storyboardthat.com/pt/help-and-faqs/storyboard-copyright-faq>).

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.

INDICADORES BRASILEIROS PARA OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. ODS Brasil, Agenda 2030, 2022. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

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.

WEINITSCHKE, Elisandra D. **Manual Didático**: Metodologia de Incubação da IS-UFSM. 2021. 25 p. Produto desenvolvido na dissertação de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2021.

SOBRE A AUTORA

Elisandra Della-Flora Weinitschke é graduada em Letras pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI); especialista em Informática na Educação pela mesma instituição; e mestra em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Começou a carreira em 1996 como professora do magistério municipal em São Luiz Gonzaga. Depois, atuou na rede estadual de ensino nos municípios de Santo Ângelo e Santa Rosa. Em seguida, trabalhou em setores administrativos da Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e do Tribunal de Justiça do RS. Foi oficial de promotoria no Ministério Público, em Jaú, no Estado de São Paulo, entre 2012 e 2014. Posteriormente, ingressou no serviço público federal como Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal Catarinense, município de São Francisco do Sul, em Santa Catarina. Em 2018, após um período no IFC Araquari, solicitou redistribuição para Santa Maria, RS. Atualmente, desde 2019, trabalha na Pró-Reitoria de Extensão como Técnica em Assuntos Educacionais, junto à Incubadora Social da UFSM, auxiliando no planejamento das ações desenvolvidas para os empreendimentos incubados.

Atribuição de crédito a www.freepik.com:

Elemento gráfico abstrato, capa e miolo:

FREEPIK. **Environment instagram posts**. Disponível em: https://www.freepik.com/free-vector/environment-instagram-posts_10280215.htm. Acesso em: nov. 2022.

Ilustração capa e folha de rosto:

PCH.VECTOR. **Business team putting together jigsaw puzzle isolated flat vector illustration. Cartoon partners working in connection. Teamwork, partnership and cooperation concept**. Disponível em: https://www.freepik.com/free-vector/business-team-putting-together-jigsaw-puzzle-isolated-flat-vector-illustration-cartoon-partners-working-in-connection-teamwork-partnership-and-cooperation-concept_10606197.htm. Acesso em: nov. 2022.



UFSM
PRE