

# IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO EM INCUBADORA DE TECNOLOGIAS SOCIAIS E SOLIDÁRIAS

<sup>1</sup>Rayne Serafim Bezerra; <sup>1</sup>rayneddos@hotmail.com; <sup>1</sup>Universidade Federal da Grande Dourados;  
<sup>2</sup>Ijean Gomes Riedo; <sup>2</sup>IjeanRiedo@ufgd.edu.br; <sup>2</sup>Universidade Federal da Grande Dourados;

**RESUMO:** *O presente estudo apresenta uma pesquisa descritiva aplicada com o objetivo de analisar o procedimento operacional padrão implantado e as ações já desenvolvidas da Incubadora de tecnologias Sociais e solidárias da Universidade Federal da Grande Dourados (ITESS/UFGD), para desenvolvimento do estudo foi utilizada uma abordagem quali-quantitativa relacionando o levantamento de dados históricos, juntamente com análises de ferramentas administrativas aplicadas anteriormente na incubadora, além de uma pesquisa referencial bibliográfica de incubadoras sociais modelo no âmbito acadêmico. Como resultados é apresentado o procedimento operacional padrão implantado, que vem sendo desenvolvido nos 5 empreendimentos atualmente incubados na incubadora social da UFGD. Contudo, a relevância deste estudo se dá na contribuição para o aperfeiçoamento de operações no setor de projetos extensionistas, como é o caso da incubadora aqui apresentada, afim de proporcionar facilidade no desenvolvimento de atividades previstas durante o processo de incubação, reduzindo assim, a descontinuidade e alteração do projeto durante o processo de incubação de cada empreendimento.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Incubadora Social, Universidade, Procedimento operacional padrão*

**ABSTRACT:** *The present study is a descriptive research applied with the objective of obtaining data on the degree of implementation of the teaching and on the companies already existing of the Incursor of Social and Solidarity Technologies of the Federal University of Grande Dourados (ITESS / UFGD). Quali-quantitative related to the date of the data historians, including with analytics of the date will be built in the incubator, beyond an search bibliography of incubating services in the educational system. The operational result is the implanted standard, which has been developed in the 5 projects currently incubated in the UFGD social incubator. However, this is a case of the incubator for the improvement exercise of a sector of extension activities, as is the case of the incubator here, which is a process of developing activities during the incubation process, thus a discontinuity. The process change during the incubation process of each venture.*

**KEYWORDS:** *Social Incubator, University, Standard Operating Procedure*

## 1 Introdução

Os cenários da economia brasileira do século XXI acusam criações de empreendimentos sociais derivados do trabalho informal, sendo realizado por pessoas que se encontram marginalizados no mercado de trabalho e em situação de vulnerabilidade econômica. Neste intuito, grupos sociais procuram unir seus conhecimentos empíricos e individuais para produzir e se manter no mercado (IBGE, 2016).

Neste contexto, existem Instituições Públicas de Ensino (IPE) que auxiliam esses grupos para a (re)inclusão ao mercado, onde destacaremos neste trabalho as incubadoras sociais de instituições superior de ensino. As incubadoras Sociais têm seu papel no desenvolvimento de empreendimentos ou grupos que foram excluídos do mercado e criaram novas fontes de sustento para suas famílias e/ou a promoção da qualidade de vida.

Dentro do âmbito acadêmico, as incubadoras sociais possuem um grande potencial social sendo um poderoso canal de interlocução entre a universidade e a comunidade, uma vez que possibilita a união de ideias que surgem fora da academia em relação a empreendimentos com viés sustentável e de beneficiamento para uma população, com o relevante conhecimento acadêmico. E ainda, amplia as chances das empresas nascentes se estabelecer no mercado, tornando-as assim mais propícias ao sucesso e com mais competitividade. De forma clara percebe-se que a criação e desenvolvimento de incubadoras sociais, impulsionam o surgimento de novas tecnologias e inovações, causando o beneficiamento direto do setor econômico, dentre outros setores sociais beneficiados (FARIA, 2017).

A relevância deste estudo se dá pela necessidade de ajustes do cronograma de execução dos empreendimentos sociais incubados, dividindo este em etapas, onde se torne possível prever os procedimentos operacionais que devem ser realizados pela incubadora.

A padronização de tarefas possibilita à previsibilidade do processo, garantindo que as tarefas produtivas serão executadas de modo idêntico, independente de quem as execute. Dentro da área de projetos, essa ferramenta garante que as atividades serão desenvolvidas, sempre seguindo as mesmas etapas de funcionamento, independente de quem as execute, ou de qual projeto se trate, levando em consideração sempre o fato de que cada projeto se diferencia do outro, pois cada um tem suas particularidades e especificações. Importante, portanto, mencionar os aspectos do mapeamento de processo, saber: identificar os objetivos, conhecer os produtos e entender o processo (DAVENPORT, 1994).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) consiste em uma ferramenta de gestão que deriva, geralmente, de fluxogramas organizacionais. Assim como define Rodrigues (1999), o procedimento operacional padrão caracteriza-se pelo detalhamento das operações necessárias à execução de uma dada atividade, ou seja, trata-se de um roteiro padronizado que descreve, de modo detalhado, todas as tarefas envolvidas na execução de uma atividade.

O presente estudo tem como objetivo analisar o procedimento operacional padrão implantado e as ações já desenvolvidas da Incubadora Social da UFGD (ITESS/UFGD). A necessidade de normatização dos processos produtivos da incubadora de tecnologias sociais e solidárias da UFGD é justificado no que consta no art. 3º e 6º da Resolução COUNI nº 173 de 28 de setembro de 2017, onde para realizar uma incubação, no seu início, de empreendimentos sociais é preciso um plano de atividades que gere resultados aos empreendimentos incubados.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Incubadora de tecnologias sociais**

As incubadoras de tecnologias sociais, agregam a comunidade acadêmica questões amplas, principalmente com relação a pesquisas de extensão, que vão desde a fundamentação teórico-metodológica para suas ações aplicadas efetivamente na sociedade. Como afirma Dubeux (2007), dentro do contexto universitário a essas questões somam-se também as questões relacionadas à função da universidade em nossa sociedade, e a necessidade de articulação, nas práticas universitárias, entre as atividades de formação de profissionais, de produção de conhecimento e de extensão desse conhecimento produzido à sociedade.

Porém, no caso da economia social e/ou solidária, sempre existe um elemento a mais que precisa ser problematizado, que é a inserção conflitiva que a economia solidária vai estabelecer em instituições estruturadas a partir de princípios dissonantes dos princípios de solidariedade e autogestão que regem a economia solidária (CARVALHO e PIRES, 2001). Ainda que a universidade possa buscar tais princípios, a partir de uma opção política de seus dirigentes e de sua comunidade, estes não constituem seu núcleo estrutural, marcado, no caso das universidades públicas, pela necessidade de sustentação jurídica das instituições públicas por meio de um modelo burocrático de gestão (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

Esse processo, no entanto, não implica necessariamente em uma construção a partir do zero dessas novas tecnologias, mas pode buscar um processo de ajuste e incorporação de novos

conhecimentos a tecnologias já existentes que permitam sua incorporação crítica a um modo de produção auto gestor (DAGNINO, 2002).

## **2.2 Gestão da qualidade: POP**

O instrumento Procedimento Operacional Padrão está relacionado à Gestão da Qualidade, sendo também conhecido por Instruções de Trabalho ou, ainda, Norma Operacional Padrão, documentos esses que visam à satisfação da rotina pré-determinada (COLENGHI, 1997, p.91). No que se refere ao referencial teórico-metodológico, é importante estabelecer as distinções entre procedimento e processo administrativo, já que são termos que não se confundem. O procedimento administrativo pressupõe o encadeamento de atos, sucessivamente organizados, dotados de formalidades intrínsecas, orientados à obtenção de um resultado desejado, com vistas à tomada de decisões, ou seja, o procedimento administrativo sustenta e condiciona as decisões, sendo ele marcado pela noção de racionalização e eficiência administrativas. (GONÇALVES; OLIVEIRA; AMORIM, 2007, p.451).

O procedimento reflete o ritual próprio de cada processo. Di Pietro (2009, p.620) destaca que processo não se confunde com procedimento, vez que aquele “existe sempre como instrumento indispensável para o exercício da função administrativa”. Nesse sentido, as ações da incubadora serão documentadas em um expediente intitulado de processo. Continua DI PIETRO “(...) processo, considerado em seu sentido material, ou seja, como conjunto de documentos autuados, protocolados e numerados, formando uma pasta na qual se arquiva tudo o que se refere ao procedimento” (2009, p.620).

## **3 Metodologia**

De modo sucinto a pesquisa desenvolvida busca ser essencialmente aplicada, pois visa contribuir para fins práticos, como proposta de solução aos problemas enfrentados por setores de extensão acadêmica que trabalham com projetos de inserção direta da sociedade dentro da universidade. Daí a necessidade em se investigar a viabilidade de instituir um procedimento operacional padrão (POP) para os projetos desenvolvidos dentro da incubadora de tecnologias sociais e solidárias UFGD.

Quanto a abordagem utilizada trata-se de uma abordagem quali-quantitativa que relaciona o levantamento de dados históricos e numéricos do objeto de estudo, juntamente com análises

de ferramentas qualitativas, afim de sustentar a implementação da ação, e ainda uma pesquisa referencial bibliográfica de incubadoras sociais modelo no âmbito acadêmico.

#### 4 Desenvolvimento

Primordialmente foram levantados junto a diretoria administrativa da incubadora, os dados históricos de empreendimentos incubados, e as dificuldades enfrentadas durante o processo de incubação dos empreendimentos.

Foram destacadas três principais dificuldades enfrentadas pela incubadora, com relação a incubação de empreendimentos sociais: 1) Limitações de infraestrutura, limitações físicas, limitações de investimento e financiamento; 2) Demandas imprevistas dos grupos sociais e da comunidade acadêmica, provocando alterações no projeto de incubação, sendo este fator o responsável pela necessidade de ação para com o processo de incubação; 3) Falta de conhecimento da comunidade interna e externa à universidade, das práticas realizadas pela incubadora.

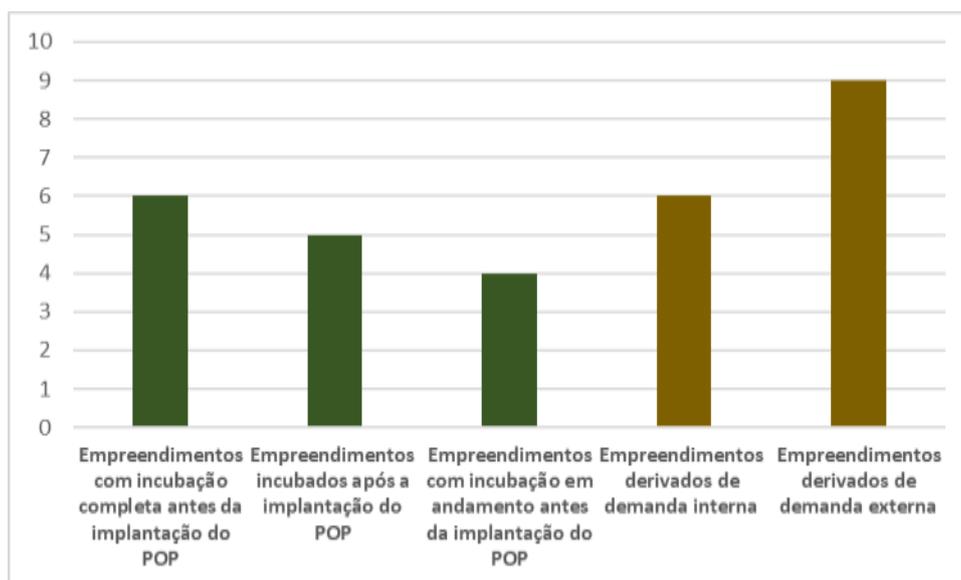


Figura 1 – Gráfico com o levantamento de dados ITESS. Fonte: Elaboração própria (2018)

O levantamento de dados mostra que dos 15 empreendimentos já incubados ou ainda em processo de incubação, seis são derivados de demanda interna da universidade, e nove são derivados de demanda externa á universidade. Vale ressaltar que os empreendimentos com processo de incubação em andamento dizem respeito a empreendimentos que foram incubados antes da implementação do POP, e esses são considerados como empreendimentos

incompletos, pois dentro do prazo de vigência do processo de incubação não aderiram ao novo procedimento padrão de operação.

Afim de sustentar a implantação do POP na incubadora de tecnologias sociais e solidarias da UFGD, realizou-se um levantamento das incubadoras sociais brasileiras, sendo analisado seu perfil de atuação em suas respectivas páginas institucionais, no intuito de encontrar informações referentes à como se dá o processo de incubação dentro de cada instituição. O número de incubadoras sociais ativas no Brasil são poucas, no entanto, foram analisadas as metodologias de seis Incubadoras Sociais Brasileiras (com siglas ITES, ITESS, ITCP, entre outras), vinculadas às diversas Instituições de Ensino Superior Pública: USP, UFRJ, UFMS, UFPR, UFRGS e UEL.

O procedimento operacional padrão implantado na incubadora de tecnologias sociais e solidarias da UFGD, é descrito em 5 etapas conforme mostra a figura 2.



Figura 2 – Fluxograma do procedimento operacional padrão da incubadora. Fonte: Elaboração Própria (2018)

#### **4.1 Sensibilização e aproximação (Pré-incubação)**

Todo empreendimento que tem a intenção de ser incubado pela ITESS deve ser inscrito no edital de incubação disponibilizado pela incubadora, onde deverá constar as demandas emanadas pelo empreendimento, suas dificuldades de sustentação e potencialidades. Sendo considerado selecionado e aprovado, serão realizadas visitas técnicas da incubadora ao empreendimento, com intuito de aproximação entre as partes interessadas, para conhecer a história do empreendimento e de cada um dos integrantes do grupo.

Portanto, nessa etapa serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Visita Técnica e Imersão na Cadeia Produtiva: Espera-se conhecer o empreendimento, bem como seus integrantes;
- Diagnóstico do empreendimento: Consiste no levantamento in loco das demandas reais de cada empreendimento. Será realizado a partir da visita técnica da

Incubadora e da Análise do cadastro junto ao conselho de Economia Solidária e/ou Agricultura Familiar e/ou Quilombola e/ou Conselho Indígena; Todo empreendimento social/solidário deve estar devidamente cadastrado, antes da assinatura de qualquer contrato de Incubação;

- Sensibilização com os Conceitos e Princípios do Associativismo, Cooperativismo, Empreendedorismo Social e Solidário.

Ao final dessa primeira etapa, o empreendimento estará constitucionalmente ligado a incubadora pelo termo de incubação que garante a precessão do projeto.

#### **4.2 Incubação e estruturação**

A segunda fase consiste no desenvolvimento de três ações no empreendimento o processo de incubação.

- Formalização jurídica e Assinatura do Contrato de Incubação: Garante a incubação do empreendimento firmando entre as partes acordos legais entre a incubadora e o empreendimento incubado.
- Elaboração do plano de atividades: Elaborado pelos agentes extensionistas designados pela incubadora, junto aos integrantes do empreendimento. Trata-se atividades que serão desenvolvidos ao longo do processo de incubação e que são resultados do diagnóstico obtido a partir da visita técnica e reunião com o grupo de integrantes do empreendimento.
- Elaboração dos indicadores sustentáveis do projeto: É elaborado indicadores desempenhos que servirão como fonte de avaliação das atividades que estão sendo realizadas ao longo do processo de incubação.

Ao final dessa etapa, portanto, o empreendimento estará munido da formalização da Incubação, implicando todas as cláusulas previstas no contrato de incubação, e contará com um plano de atividades já estruturado que será desenvolvido ao longo do processo de incubação. Cada empreendimento possui suas características específicas, portanto, serão designados diferentes agentes extensionistas para cada projeto.

#### **4.3 Consolidação e desenvolvimento**

O empreendimento iniciará suas ações previstas no plano de atividades com duração de 30 meses, podendo ser prorrogado por igual período. A ITESS prestará assessoria e acompanhamento ao empreendimento, instruindo os membros dos grupos a modificar determinadas ações respeitando os princípios da autogestão ou a gestão participativa (art. 5º

da Resolução COUNI nº 173 de 28 de setembro de 2017). Nessa fase de consolidação três ações serão implantadas:

- Assessoramento e Empoderamento;
- Integração Sociocultural;
- Acompanhamento dos Indicadores de Desempenho: Medição do grau de maturidade desse empreendimento, bem como apontar forças e fraquezas que poderão ser discutidos pontualmente; e,
- Oficinas Conjuntas de resolução de problemas específicos.

Ao final dessa etapa, o empreendimento terá os resultados de seus processos administrativos sistematizados, contando com viabilidade econômica e empoderamento social conforme constado no Plano Cooperativo, Social e Solidário.

#### **4.4 Graduação e emancipação**

Nessa etapa pressupõe-se que o grupo adquiriu autonomia suficiente para manter-se viável econômico, cultural e socialmente, sem a necessidade da presença da incubadora.

Sendo assim, a ITESS acompanhará a evolução do grupo com certa distância, com visitas periódicas, com ligações telefônicas e outras formas de acompanhamento. Se ocorrer a necessidade de alguma assessoria pontual, a incubadora pode ser acionada para atuar especificamente em tal necessidade.

A consolidação do empreendimento irá acontecer mediante engajamento nas Redes de Economia Social e/ou Solidária. É importante que o grupo se envolva nos movimentos e ideologias de disseminação da economia social e/ou solidária. Na graduação e emancipação serão cobradas as seguintes atividades:

- Diagnóstico da Evolução do empreendimento;
- Oficina de Autogestão e Estratégias de Crescimento; e,
- Participação de ações realizadas pela ITESS.

#### **4.5 Pós-incubação**

Nesta última etapa, o empreendimento será graduado e consolidado, no entanto a incubadora poderá continuar a realizar acompanhamento sobre os resultados pós-incubação, mediante acompanhamento distante. Por fim, é importante que ocorra a integração dos graduados em eventos da ITESS, garantindo que empreendimento graduado participe de ações da

incubadora, apresentando seus resultados para disseminação de mais incubações com resultados efetivos e positivos.

## 5 Considerações finais

Espera-se que este estudo possa contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de incubação de empreendimentos sociais e solidários realizados por incubadoras sociais, visto o êxito alcançado com a implantação desta ferramenta na incubadora de tecnologias sociais e solidárias da Universidade Federal da Grande Dourados, padronizando o procedimento de incubação para todos os empreendimentos. Conclui-se que a procedimentalização de operações no setor de projetos como é o caso da incubadora, proporciona uma facilidade no desenvolvimento de todas as atividades, visto que essas são padronizadas e seguem uma sequência de etapas definidas pela incubadora, reduzindo, assim, a descontinuidade ou alteração do projeto durante o processo de incubação.

## 6 Referencias

CARVALHO, R. A. A., PIRES, S. D. (2001) Em busca de novas solidariedades: os empreendimentos de economia solidária em questão. *Sociedade e Estado*, 16(1-2), 159-185. Recuperado em 13 de outubro de 2017 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922001000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100008).

COLENGHI, Vitor Mature. *O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997.

DAGNINO, R. (2002) Em direção a uma estratégia para a redução da pobreza: a economia solidária e a adequação sócio-técnica. In: *Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura*. Sala de Leitura, CTS+I. Disponível em <http://www.oei.es/historico/salactsi/rdagnino5.htm>.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUBEUX, A. O papel das universidades na construção da economia solidária no Brasil. *Proposta*, v.31, n. 111, p. 3-15, 2007. Disponível em <http://fase.org.br/wp-content/uploads/2007/03/proposta-111-final.pdf>.

GONÇALVES, Pedro; OLIVEIRA, Mário Esteves de; AMORIM, João Pacheco de. O Código de Procedimento Administrativo. 2.ed. São Paulo: Almedina, 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Censo 2016. Consultado no dia 29/08/2018. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho.html>>.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

VIEIRA, E. F., VIEIRA, M. M. F. (2004) Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista Administração Contemporânea*, 8(2), 181-200. Recuperado em 13 de outubro de 2017 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552004000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200010).