

AS PREMISSAS DE GOVERNANÇA PROMOVIDAS NA GESTÃO DE PROJETOS DE UMA INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA EM VOLTA REDONDA

Pedro Paulo Souza da Silva

<http://lattes.cnpq.br/1328139234971555>

Pablo dos Santos Souza

<http://lattes.cnpq.br/0558265287209252>

RESUMO

Este trabalho analisa as premissas de governança presentes na gestão de projetos da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos de Economia Solidária do Médio Paraíba (InTECSOL), vinculada à Universidade Federal Fluminense. A pesquisa, de caráter descritivo e qualitativo, utiliza o estudo de caso para aprofundar a compreensão da relação entre governança e gestão de projetos em um contexto de economia solidária. A coleta de dados se deu por meio de documentos internos e pesquisas realizadas pela InTECSOL. A análise dos dados, realizada através da técnica de análise de conteúdo, identificou que a InTECSOL, apesar de jovem, demonstra um compromisso com os princípios da governança na gestão de seus projetos. A estrutura organizacional em Grupos de Trabalho (GTs), o uso de ferramentas de gestão, a busca pela transparência e a participação da comunidade são evidências dessa busca. No entanto, a incubadora enfrenta desafios, como a mensuração de resultados e a garantia da autogestão dos empreendimentos. A pesquisa conclui que a InTECSOL, ao aliar os princípios da governança à gestão de projetos, tem o potencial de se consolidar como um importante ator no desenvolvimento da Economia Solidária na região, recomendando o aprimoramento contínuo de suas práticas e o fortalecimento da articulação com a comunidade.

Palavras-chave: Governança, Gestão de Projetos, Economia Solidária, Incubadora Tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

As metodologias e modelos de gestão de projetos como Ágil, Scrum, Kanban e PMI permitem que sejam desenvolvidos um conjunto de processos e práticas que irão conduzir um determinado projeto, e com o objeto de concluir as metas estipuladas. Nesse sentido, é de extrema importância conseguir manejar os diferentes indivíduos envolvidos no processo, seus diferentes interesses e papéis para, que também consigam atingir os seus objetivos no desenvolvimento dos projetos.

Um dos princípios que pode garantir a sustentabilidade na gestão de projetos, em todos seus níveis, é a implementação de estruturas de governança, seja em organizações privadas, entidades públicas ou organizações do terceiro setor. A governança atua como um sistema de regras, práticas e processos que direcionam e controlam as atividades, garantindo que os projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz.

Quando trazemos esse contexto para o universo da Economia Solidária, a governança assume um papel ainda mais crucial, de modo que a Economia Solidária, baseada em princípios de autogestão, cooperação, solidariedade e exige estruturas de governança que reflitam esses valores. Essa estrutura busca promover a participação democrática, a equidade na tomada de decisões e a distribuição justa dos resultados nos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) e os demais atores que permeiam as experiências.

Na Universidade Federal Fluminense, no polo de Volta Redonda, são desenvolvidos projetos e iniciativas de Economia Solidária que são fomentados pela Incubadora Tecnológica de Empreendimentos de Economia Solidária do Médio Paraíba (INTECSOL). Um dos princípios que norteiam o trabalho da INTECSOL na implementação dos seus projetos é a horizontalidade na tomada de decisão e na transparência como são conduzidas as suas respectivas atividades, onde podemos traduzir como algumas premissas da Governança aplicadas na Gestão de projetos da Incubadora.

Durante os anos de 2021 e 2023 a INTECSOL reorganizou sua estrutura na gestão dos projetos, elencando as responsabilidades de cada equipe frente aos desafios de cada projeto, promoveu novos arranjos de tarefas por meio de Grupos de Trabalho (GT), além de utilizar ferramentas de planejamento para acompanhamento de metas e resultados. Nesse sentido, a pesquisa pretende responder a seguinte problematização: Quais são as premissas de Governança promovidas na Gestão de Projetos da INTECSOL?

O presente trabalho irá apresentar a relação de premissas de Governança identificadas na estrutura de Gestão de Projetos da incubadora mencionada, elencado através de indicadores, as rotinas e artefatos da Gestão de Projetos que estão presentes na INTECSOL. Além disso, o estudo tem o objetivo geral de analisar as premissas de Governança presentes na estrutura de Gestão de Projetos da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos de Economia Solidária do Médio Paraíba (INTECSOL), identificando como estas se manifestam nas rotinas e artefatos através de indicador elaborados.

Ademais, os objetivos específicos pretendem identificar e descrever as premissas de governança que norteiam a gestão de projetos da INTECSOL, com base na literatura sobre Governança em Economia Solidária e Gestão de Projetos, e analisar como as premissas de governança se manifestam nas rotinas, artefatos e indicadores mapeados, evidenciando a relação entre teoria e prática.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, qualitativa com base no estudo de caso. Segundo Gil (1999), pesquisas descritivas buscam descrever características de populações ou fenômenos, ou estabelecer relações entre variáveis, frequentemente utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. Além disso, Selltiz et al. (1965) acrescentam que essa abordagem visa detalhar o que está ocorrendo, permitindo compreender características de indivíduos, situações ou grupos, e as relações entre eventos.

A natureza qualitativa da pesquisa se alinha com a perspectiva de Triviños (1987), que destaca a busca pelo significado dos dados, considerando o contexto do fenômeno. A descrição qualitativa visa captar tanto a aparência quanto a essência do fenômeno, buscando explicar sua origem, relações e mudanças, e antecipar possíveis consequências.

A escolha pelo estudo de caso se justifica pela intenção de aprofundar a análise de uma unidade específica, conforme Yin (2001) e Triviños (1987). Essa estratégia permite um conhecimento detalhado da realidade e dos fenômenos investigados, sendo

particularmente útil quando se busca responder a questões do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto de eventos contemporâneos, como destaca Yin (2001).

Desde modo, o estudo se baseia na pesquisa bibliográfica evidenciando informações sobre a Gestão de Projetos, Governança e Economia Solidária e assim identificando suas bases e premissas essenciais para o aprofundamento da análise da pesquisa. Ademais, a coleta de dados foi realizada por meio documentos internos e pesquisas realizadas pela InTECSOL e compartilhadas para a pesquisa em 2024. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar os principais temas e categorias emergentes do material coletado.

A pesquisa qualitativa e o estudo de caso, embora frequentemente criticados por sua dificuldade de generalização, oferecem a possibilidade de um aprofundamento que outras estratégias de pesquisa não permitem, como apontam Laville e Dionne (1999). Nesse sentido, a presente pesquisa busca contribuir para a compreensão da aplicação dos princípios de governança na gestão de projetos de Economia Solidária, a partir da análise detalhada do caso da InTECSOL.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Breve conceito de gestão de projetos

A aplicação dos conceitos de Gestão de Projetos deve ser precedida por uma compreensão completa do que constitui um projeto. Embora existam várias definições nas literaturas destaca-se a mais simplória e amplamente aceita no globo terrestre a qual foi concebida pelo Project Management Body of Knowledge (PMBOK), conhecido em português como Guia PMBOK.

Segundo essa definição, um projeto é um "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único". (PMI,2018) Sendo assim entende-se que um projeto possui em sua concepção: início e fim bem definidos, um esforço e um objetivo criar "algo exclusivo" que satisfaça seus clientes e outras pessoas envolvidas e/ou afetadas pelo projeto.

Já o gerenciamento de projetos pode ser entendido como: "a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto". (PMI-2018).

O grande objetivo do gerenciamento de projetos é garantir que o resultado do projeto ou projeto seja entregue dentro do prazo, orçamento e escopo acordados, além de atender aos requisitos de qualidade, segurança e sustentabilidade estabelecidos.

A seguir segue uma tabela com informações do que o gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a:

Tabela 1 – Gerenciamento de Projetos engloba

Gerenciamento de projetos	Definir os requisitos do projeto
	Considerar as variadas necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas.
	Manter uma comunicação constante e eficaz com as partes interessadas
	Gerenciar os recursos disponíveis
	Conciliar as diferentes restrições do projeto como: escopo, prazo (cronograma), orçamento (custo), qualidade, recursos e riscos.

Fonte: PMI-2018 adaptado (2018)

2.1.1 Principais modelos e metodologias de gerenciamento de projetos

Além do Guia PMBOK, existem outras abordagens amplamente utilizadas para o Gerenciamento de Projetos. Entre as principais destacam-se: a metodologia Prince 2, metodologia Ágeis e Metodologia Lean (verificando outras Scrum, Kanban, citadas na introdução)

Segundo TRETIM (2020) esta metodologia se difere do guia PMBOK que é apresentado por áreas e grupos de processos a fim de servir de guia para a criação de um modelo próprio, ou seja, sua própria metodologia. O Prince2, pode ser entendido como um passo a passo do que precisa ser feito, portanto deve-se segui-lo como um manual.

Essa metodologia é totalmente genérica, podendo ser aplicada na grande maioria dos projetos. O site Voitto (2020) explica que o PRINCE2 é uma metodologia flexível, adaptável a diversos projetos, com foco em processos bem definidos. A Prince 2 em suas características se baseia em 7 princípios (orientações e diretrizes) são eles:

- 1-Justificativa contínua do negócio
- 2-Aprender com a experiência
- 3-Papéis e responsabilidades bem definidos
- 4-Gerenciar por estágios
- 5-Gerenciar por exceção
- 6-Foco em produtos
- 7-Adequar ao ambiente do projeto

No universo das metodologias Ágeis, Scrum e Kanban emergem como duas das abordagens mais populares e eficazes para o gerenciamento de projetos. Ambas compartilham o objetivo de otimizar o fluxo de trabalho, promover a colaboração e entregar valor de forma incremental ao cliente.

2.1.2 Scrum e a academia das sprints

O Scrum, como descrito por Schwaber e Sutherland (2020), se estrutura em torno de ciclos iterativos e incrementais chamados Sprints. Cada Sprint, com duração típica de

duas a quatro semanas, representa um período de tempo dedicado à execução de um conjunto de tarefas predefinidas. A equipe Scrum, composta por papéis específicos como Scrum Master, Product Owner e Desenvolvedores, trabalha de forma colaborativa para alcançar os objetivos da Sprint.

2.1.3 Kanban e o fluxo contínuo

Por sua vez, o Kanban, conforme elucidado por Anderson (2010), se baseia na visualização do fluxo de trabalho e na limitação do trabalho em progresso (WIP). Através de um quadro Kanban, a equipe acompanha o andamento das tarefas em diferentes estágios, como "A Fazer", "Em Progresso" e "Concluído". O foco está em otimizar o fluxo de trabalho, identificando e eliminando gargalos, e garantindo que o trabalho seja entregue de forma contínua e eficiente.

Apesar de suas diferenças, Scrum e Kanban compartilham princípios fundamentais como a transparência, a inspeção e a adaptação. Ambas as abordagens valorizam a comunicação aberta, a colaboração e a capacidade de responder rapidamente às mudanças. No entanto, enquanto o Scrum se apoia em uma estrutura mais rígida, com Sprints e cerimônias predefinidas, o Kanban oferece maior flexibilidade e adaptabilidade ao fluxo de trabalho.

2.2 Conceitos de governança

A governança, como conceito, transcende a mera esfera governamental, abrangendo um sistema complexo de relações e processos que direcionam e controlam as atividades de uma organização, visando o alcance de seus objetivos estratégicos. Martins Ramos e Martinez (2006) a definem como o conjunto de práticas e relacionamentos entre as partes interessadas, com a finalidade de otimizar o desempenho e facilitar o acesso ao capital, promovendo transparência, equidade, prestação de contas e conformidade legal.

Essa perspectiva encontra eco na definição de Gonçalves (2005), que destaca a governança como um meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente a utilização expressa da coerção, envolvendo tanto a dimensão estatal quanto a participação ativa da sociedade civil. De acordo com Benedicto et al. (2013) corroboram essa visão, enfatizando a importância da governança tanto no setor privado quanto no público, com funções básicas similares que incluem a gestão de políticas, o exercício de poder, a participação dos stakeholders e a transparência nas ações.

A crescente interconexão global e a complexidade das relações contemporâneas exigem, portanto, uma compreensão abrangente da governança, que vá além das estruturas formais e institucionais, incorporando também os mecanismos informais e a dinâmica das redes sociais. A visão de Pierik (2003) ressalta a importância da governança nesse contexto, destacando a necessidade de novos padrões de articulação e cooperação entre os diversos atores sociais e políticos, em um cenário marcado pela globalização e pela redefinição do papel do Estado-nação.

A governança de projetos, como subconjunto da governança corporativa, assume um papel crucial na gestão eficaz de projetos, especialmente em contextos complexos e desafiadores. Além disso, Bartholomeu Filho et al. (2021) enfatiza a necessidade de uma governança participativa e descentralizada em projetos complexos, que contemple as diversas culturas, modelos de gestão e expectativas das partes interessadas. Essa abordagem inclusiva promove o compartilhamento de responsabilidades e o engajamento

de todos os níveis organizacionais na condução da governança, resultando em maior eficácia na gestão de projetos e alcance dos resultados propostos.

A literatura destaca a importância da governança de projetos para o sucesso organizacional. Ademais, Scheffer e Soares (2023) ressaltam que a governança de projetos eficaz, materializada por meio de estruturas, processos e políticas bem definidos, garante o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização e a conformidade com as melhores práticas. Adicionalmente, Silva e Bizarrias (2022) exploram a relação entre governança e performance em projetos, evidenciando que uma governança robusta contribui para o alcance de melhores resultados nos projetos, impulsionando a vantagem competitiva das organizações.

A governança em projetos ágeis, por sua vez, apresenta desafios e oportunidades específicas, pois de acordo com Lappi et al. (2018) identificam a necessidade de adaptar as práticas de governança tradicionais ao contexto ágil, questionando a suficiência dos processos e ferramentas existentes para garantir a entrega de valor ao cliente. A gestão da governança em projetos ágeis, portanto, requer uma abordagem flexível e adaptativa, que equilibre o controle com a autonomia das equipes, promovendo a colaboração e a comunicação eficazes em um ambiente dinâmico e em constante mudança.

2.3 Governança e incubadora e ecosol

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), também denominadas Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários (ITES), configuram-se como importantes instrumentos de apoio à Economia Solidária, modelo socioeconômico que se contrapõe à lógica capitalista tradicional, promovendo a autogestão, cooperação e solidariedade. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2010), as ITCPs surgiram com o propósito de fomentar o desenvolvimento de cooperativas populares e da Economia Solidária, por meio da socialização dos conhecimentos produzidos nas universidades.

Essas incubadoras desempenham um papel fundamental na formação e consolidação de empreendimentos solidários, atuando como pontes entre o conhecimento acadêmico e os saberes populares. Suas ações abrangem desde a formação e capacitação dos trabalhadores em temas como autogestão, cooperativismo e gestão de negócios, até o acompanhamento e assessoria na estruturação e consolidação dos empreendimentos, conforme apontado por Da Silva Rosa et al. (2021). As áreas de atuação das ITCPs são diversas, refletindo a pluralidade da economia solidária., onde podem estar relacionadas projetos relacionados à reciclagem e gestão de resíduos, agricultura familiar e produção de alimentos, artesanato e cultura, serviços e saúde mental são alguns exemplos de iniciativas que encontram suporte nessas incubadoras.

Além disso, da Silva Rosa et al. (2021) comenta que a metodologia de incubação das ITCPs se baseia na articulação entre a pesquisa-ação e a educação popular, buscando promover a interação dialógica e o aprendizado conjunto em prol da autogestão dos empreendimentos. Desta forma, essa abordagem valoriza o diálogo e a troca de saberes entre os diferentes atores envolvidos no processo, reconhecendo a importância tanto do conhecimento acadêmico quanto do saber popular.

A diversidade de propostas metodológicas para incubação de empreendimentos solidários é notável na literatura. Cançado et al. (2007), por exemplo, estrutura sua abordagem em três eixos fundamentais: legalização, viabilidade econômico-financeira e capacitação/desenvolvimento humano. Em contraste, Cortegoso et al. (2011) propõem um

processo de incubação dividido em seis fases sequenciais, abrangendo desde a sensibilização da comunidade até a graduação do empreendimento.

Além disso, Scholz (2014) destaca a importância da educação popular como fundamento pedagógico do processo de incubação, enfatizando a construção coletiva de conhecimento a partir da realidade dos trabalhadores e o reconhecimento do saber popular como elemento crucial para a transformação social. Essa perspectiva reforça o caráter emancipatório das ITCs, que buscam não apenas o desenvolvimento econômico dos empreendimentos, mas também a promoção da autonomia e da participação ativa dos trabalhadores na gestão de seus negócios e na construção de um futuro mais justo e solidário.

Para que o trabalho das ITCs se desenvolva ao longo do seu período de incubação, é preciso desenvolver mecanismos de governança em seu processo de metodologia. A governança em redes de Economia Solidária se destaca pela busca da autogestão, um princípio central na Economia Solidária que visa descentralizar o poder e promover a participação democrática de todos os membros. Essa forma de governança se alinha com o conceito de governança participativa nas redes, em que as decisões são tomadas de forma coletiva e horizontal, refletindo os valores da Economia Solidária (Kochhann e Dias, 2016; Cançado et al, 2011).

No entanto, a governança em redes de Economia Solidária também pode apresentar outros modos de organização, como a liderança por uma organização específica ou a gestão por uma entidade administrativa externa, especialmente em redes maiores e mais complexas, como apontado por Singer (2008) e corroborado por Kochhann e Dias (2016). Essa flexibilidade na estrutura de governança permite que as redes de Economia Solidária se adaptem às necessidades e características específicas de cada contexto, sem abrir mão dos princípios fundamentais da autogestão e da democracia.

A relação entre governança e Economia Solidária se manifesta, ainda, na formalização das atividades e no recrutamento de membros. A necessidade de documentar decisões, objetivos e ações, garantindo transparência e prestação de contas, se conecta com a dimensão estrutural da governança de redes, que prevê o estabelecimento de regras e procedimentos claros (Kochhann e Dias, 2016). Da mesma forma, a seleção de membros com base em suas habilidades e conhecimentos, visando o cumprimento do planejamento da rede, se alinha com a ideia de recrutamento de atores na Economia Solidária (Andion, 2005). Assim, a governança de redes oferece um arcabouço teórico e prático que complementa e fortalece a gestão das redes de Economia Solidária, contribuindo para sua efetividade e sustentabilidade.

2.4 Indicadores de governança e economia solidária

Os principais indicadores de governança, segundo Furtado (2009), podem ser agrupados em diferentes categorias, refletindo a natureza multifacetada da governança para a sustentabilidade. Na dimensão social, destacam-se indicadores como a capacidade para o debate, a redução da corrupção, a participação em decisões e a inclusão dos direitos humanos na avaliação de risco do país. Na dimensão ambiental, indicadores como a conformidade ambiental, a disponibilidade de informação ambiental e a existência de estratégias e planos de ação ambiental são cruciais para avaliar a efetividade da governança. Já na dimensão institucional, a ratificação de acordos globais e a existência de conselhos municipais são exemplos de indicadores relevantes.

No contexto da ecoeficiência, a governança se manifesta em indicadores como a gestão ambiental, a qualificação de fornecedores, o relacionamento com agências ambientais e a capacidade da organização em gerir riscos. Esses indicadores refletem a preocupação com a gestão responsável dos recursos e com a minimização dos impactos ambientais das atividades econômicas. Por fim, no âmbito da governança global para a sustentabilidade, a responsabilidade (accountability), a auditoria, a transparência e a representatividade multi-partes interessadas emergem como indicadores chave para avaliar o progresso em direção a um futuro mais sustentável e equitativo.

Os indicadores de Economia Solidária, como proposto por Brasil, Silva e Brasil (2015), abrangem uma série de dimensões que vão além dos aspectos puramente econômicos, incluindo também dimensões sociais, organizacionais e políticas. De acordo com a Figura 2, as categorias de "Apoio", "Organização", "Participação" e "Redes" refletem a importância da governança participativa e da interação com atores externos, como entidades de apoio e o poder público. A governança, nesse contexto, se manifesta na capacidade dos empreendimentos de se organizarem de forma democrática, estabelecer parcerias, participar de redes e fóruns, e buscar capacitação e apoio técnico, elementos cruciais para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Figura 2: Resumo das categorias Incubação de EES

CATEGORIA	RESUMO
Apoio	EES se relacionam com outras entidades de apoio, participa de projetos e capacitação técnica dos trabalhadores
Comercialização	Variedade/qualidade dos produtos, estratégias de divulgação, dificuldades na comercialização
Empreendimento	Tempo de existência, número de sócios, rotatividade cargos de diretoria, origem do EES, existência de trabalhadores não sócios
Infraestrutura	Sede, equipamentos, captação de crédito, espaços de comercialização
Organização	Existência de ata, estatuto, controle de caixa, regimento interno, registros e licenças
Participação	Questões ligadas a prática da autogestão
Produção	EES segue normas vigentes, mantém produção regular
Redes	Participação do EES e seus membros em movimentos sociais, sobretudo o da economia solidária
Remuneração	Retirada, constituição de fundo, benefícios

Fonte: Brasil et al. (2015).

A categoria "Participação", em particular, evidencia a centralidade da governança democrática na Economia Solidária. A ênfase na autogestão, na tomada de decisões coletiva e na igualdade de direitos e responsabilidades entre os membros reflete os princípios da governança participativa, que busca descentralizar o poder e promover a inclusão de todos os atores. Adicionalmente, a categoria "Redes" reforça a importância da articulação e da cooperação entre os empreendimentos e outros atores sociais, como

fóruns e redes de Economia Solidária, que podem ser vistos como espaços de exercício da governança em um nível mais amplo.

Portanto, os indicadores de Economia Solidária propostos por Brasil, Silva e Brasil (2015) evidenciam uma forte relação com os princípios da governança, especialmente a governança participativa. A capacidade dos empreendimentos de se autogerirem, de se relacionarem com outros atores e de buscarem apoio e capacitação externa são elementos chave para sua sustentabilidade e sucesso, demonstrando que a governança não se limita apenas aos aspectos econômicos, mas abrange também as dimensões sociais, políticas e organizacionais da Economia Solidária.

2.5 Resultados do trabalho

A InTECSOL, incubadora de empreendimentos solidários vinculada à Universidade Federal Fluminense, configura-se como um espaço de experimentação e fomento à economia solidária na região do Médio Paraíba, no Estado do Rio de Janeiro. Atualmente, a organização conta com uma equipe de 15 integrantes, composta por professores coordenadores, técnicos de incubação e alunos de graduação de diversas áreas, evidenciando a interdisciplinaridade que permeia suas ações.

Desde 2011, a InTECSOL vem se organizando para aprimorar sua gestão de projetos, implementando Grupos de Trabalho (GTs) como estratégia para dinamizar e otimizar suas atividades. Essa estruturação em GTs reflete a busca por uma gestão horizontal e participativa, na qual cada grupo assume responsabilidades específicas, contribuindo para o alcance dos objetivos da incubadora.

No ano de 2021 foram estabelecidos cinco GTs, cada um com um papel fundamental na organização: o GT Juventude, responsável pelo projeto "Canudo Azul", que trabalha com jovens em temas como geração de renda, gastronomia, empreendedorismo e reciclagem; o GT Catadores, que presta assessoria a cooperativas de reciclagem, fortalecendo o setor e promovendo a inclusão social; o GT Pesquisa, que organiza publicações, busca informações e promove capacitações, garantindo a atualização e o desenvolvimento da equipe; o GT Articulação de Economia Solidária, que apoia o fórum local, organizando reuniões e promovendo atividades, fomentando a articulação e o diálogo entre os diversos atores da economia solidária; e o GT Coordenação, que trabalha as pautas internas da InTECSOL, assegurando o bom funcionamento da organização.

A InTECSOL implementou um planejamento bianual para cada GT, utilizando ferramentas de gestão de projetos como matriz de atividades, objetivos específicos, metas e resultados. Atualmente, encontra-se em fase de revisão e planejamento para os próximos dois anos, demonstrando o compromisso com a organização e o monitoramento contínuo de suas ações. Ademais, a incubadora preza pela transparência, disponibilizando um drive compartilhado com informações organizadas por GT e projeto, garantindo o acesso democrático e a participação de todos os integrantes.

Ademais, são organizadas reuniões gerais mensais e imersões semestrais são realizadas para integrar a equipe, compartilhar informações e promover capacitações. Essa prática visa fortalecer a comunicação interna, o aprendizado coletivo e a construção conjunta de soluções para os desafios enfrentados. Contudo, a rotatividade de alunos, característica comum em projetos de extensão universitária, exige constante capacitação de novos membros, o que se configura como um desafio para a manutenção da memória institucional e a continuidade das ações.

Dentre os artefatos e ferramentas de gestão utilizados, destacam-se o Diário de Campo, que sistematiza as atividades e apoia na elaboração de relatórios, incentivando o registro fotográfico e em vídeo; o Planejamento Bianual, que organiza os objetivos, atividades e resultados esperados para cada GT; o Drive Compartilhado, que centraliza as informações da InTECSOL; e as Reuniões Gerais e Imersões, que promovem a integração e capacitação da equipe. Esses instrumentos contribuem para a organização, o monitoramento e a avaliação das ações da incubadora, fortalecendo sua gestão e o alcance de seus objetivos.

A análise da InTECSOL evidencia uma forte relação entre seus princípios de gestão e os conceitos de governança e gestão de projetos. Algumas similaridades podem ser observadas na busca pela transparência, participação, responsabilidade e equidade, valores que permeiam tanto a governança como a gestão de projetos e que se refletem nas práticas da incubadora. Deste modo, a estrutura organizacional em GTs, o uso de ferramentas de gestão, a busca pela transparência e a participação da comunidade são exemplos claros dessa busca por uma gestão democrática e eficiente.

Além disso, a mensuração de resultados e a garantia da autogestão dos empreendimentos se apresentam como desafios a serem superados pela InTECSOL. A avaliação do impacto das ações da incubadora e o acompanhamento do desenvolvimento dos empreendimentos incubados são fundamentais para garantir a efetividade e a sustentabilidade da organização.

3 CONCLUSÃO

Em suma, a InTECSOL se destaca por sua estrutura organizacional baseada em grupos de trabalho, que atuam de forma colaborativa e autônoma na gestão de projetos. A incubadora utiliza ferramentas de gestão de projetos para planejar e monitorar suas atividades, buscando garantir a eficiência e o alcance de seus objetivos. Apesar dos desafios enfrentados, a InTECSOL desempenha um papel crucial no fomento da Economia Solidária na região, contribuindo para a inclusão socioproductiva e o desenvolvimento local. A superação dos desafios e o aprimoramento da gestão de projetos permitirão à incubadora fortalecer sua atuação e ampliar seu impacto na promoção da economia solidária.

A pesquisa evidencia que a InTECSOL, apesar de jovem, demonstra um compromisso com os princípios da governança na gestão de seus projetos. A estrutura organizacional em GTs, o uso de ferramentas de gestão, a busca pela transparência e a participação da comunidade são exemplos claros dessa busca. Além disso, a gestão de projetos, conforme o Guia PMBOK, visa aplicar conhecimentos e ferramentas para atingir os requisitos de um projeto, assegurando sua entrega dentro dos parâmetros estabelecidos. Na InTECSOL, essa gestão se manifesta no planejamento bianual dos GTs, no uso de ferramentas como a matriz de atividades e no monitoramento constante das ações.

Metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, destacam-se por sua flexibilidade e adaptabilidade, sendo especialmente úteis em contextos complexos e dinâmicos. O Scrum, com seus ciclos iterativos (Sprints), e o Kanban, com foco na visualização do fluxo de trabalho, oferecem alternativas promissoras para a InTECSOL. Por isso, a adoção de tais metodologias poderia trazer benefícios como maior flexibilidade para lidar com as incertezas da economia solidária, além de aprimorar a colaboração e a comunicação na equipe, com foco na entrega de valor. Contudo, a escolha da metodologia ideal deve

considerar as particularidades da InTECSOL e seus projetos, buscando o equilíbrio entre estrutura e adaptabilidade. Assim, a InTECSOL, ao integrar a gestão de projetos e as metodologias ágeis, têm o potencial de otimizar seus processos, fortalecer sua gestão e ampliar seu impacto positivo na economia solidária e no desenvolvimento local.

Sendo assim, conclui-se que a InTECSOL, ao aliar os princípios da governança à gestão de projetos, tem o potencial de se consolidar como um importante ator no desenvolvimento da Economia Solidária na região. O aprimoramento contínuo de suas práticas, a busca por soluções para os desafios identificados e o fortalecimento da articulação com a comunidade são fundamentais para que a incubadora alcance seus objetivos e promova um impacto positivo e duradouro na sociedade.

É importante ressaltar que a presente pesquisa oferece um panorama da realidade da InTECSOL em um determinado momento. Recomenda-se a realização de novos estudos para acompanhar a evolução da incubadora e aprofundar a análise da relação entre governança, gestão de projetos e economia solidária. Adicionalmente, sugere-se que a InTECSOL invista em capacitações para sua equipe em gestão de projetos e governança, buscando aprimorar suas práticas e fortalecer sua atuação. A criação de um sistema de monitoramento e avaliação também é fundamental para que a incubadora possa mensurar o impacto de suas ações e aprimorar seus processos de gestão.

Por fim, destaca-se a importância da InTECSOL para o desenvolvimento da economia solidária na região. A incubadora, ao promover a inclusão socioprodutiva, a geração de trabalho e renda e o desenvolvimento local, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Espera-se que a InTECSOL continue a trilhar seu caminho com sucesso, consolidando os seus processos de gestão de projetos e como um espaço de referência para a economia solidária no Médio Paraíba.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. 2010.
- ANDION, C. "Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios". Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar. 2005.
- BARTHOLOMEU FILHO, J; VILS, L; FERNANDES, R. G; COSTA, R. H. Governança participativa e descentralizada em projetos complexos. Revista de Administração de Empresas, v. 61, n. 1, p. 1-16, 2021.
- BENEDICTO, R; JÚNIOR, E. S. G; PEREIRA, J. R; ANDRADE, G. H. N. Governança pública e privada: uma análise comparativa. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 2, p. 415-438, 2013.
- Brasil, M. S., Silva, F. S., & Brasil, M. A. S. (2015). Indicadores no processo de incubação: O caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários (IESol/UEPG). [Anais]. IV Congresso da Rede de ITCPs & Simpósio Internacional de Extensão Universitária em Economia Solidária. Salvador, BA. Brasil.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA JÚNIOR, J. T. Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências de Palmas/TO. Palmas: NESol/UFT, 2007.
- CORTEGOSO, A.; SHIMBO, I.; MEZZACAPPA, G.; POMPERMAIER, H.; GODOY, T. Método de incubação de empreendimentos de trabalho coletivo solidário na Incoop/Universidade Federal de São Carlos: Avanços e Desafios em um Contexto de

- Desenvolvimento Territorial com Economia Solidária. Prácticas Académicas Integrales en el Cono Sur. Colección Temática PROCOAS: Universidad y trabajo asociado. Montevideo, Uruguay. v.1, 2009.
- DA SILVA ROSA, K. L.; DA CUNHA TOLEDO, D. A.; GUERRA, A. C. Metodologia de incubação da ITCP/UNIFAL-MG, reflexões e apontamentos a partir da prática. *Ciência & Tecnologia Social*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 112–131, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/cts/article/view/31235>. Acesso em: 17 ago. 2024.
- Furtado, J. S. (2015). Indicadores de sustentabilidade e governança. *Revista Intertox De Toxicologia, Risco Ambiental E Sociedade*, 2(1). <https://doi.org/10.22280/revintervol2ed1.22>
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, A. O conceito de governança. XIV Encontro do Conpedi, v. 16, 2005.
- KOCHHANN, A. G.; DIAS, M. F. P. Governança de redes de economia solidária. In: Fórum Internacional Ecoinnovar, 5., 2016, Santa Maria. Anais... Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2016. p. 1-14.
- LAPPI, P. et al. Agile governance: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, v. 101, p. 114-130, 2018.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MARTINS RAMOS, A. D.; MARTINEZ, A. L. Governança corporativa: o que as empresas brasileiras estão fazendo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE) do Governo brasileiro, 2010. Disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_incubadoras_proninc.asp. Acesso em: 02 de jun. 2024.
- PIERIK, R. Governance in the Era of Globalization: The World Bank and the Re-invention of Government. *International Political Science Review*, v. 24, n. 3, p. 317-334, 2003.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017. – São Paulo; 2018.
- SCHEFFER, M. C.; SOARES, R. R. Governança de projetos: um estudo bibliométrico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, n. 1, p. 1-19, 2023.
- SCHOLZ, R.H. Economia Solidária e incubação: uma construção coletiva de saberes. São Leopoldo: Oikos, 2014, 242 p
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Guia do Scrum: Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. 2020.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.
- SILVA, A. L. C.; BIZARRIAS, F. D. A relação entre governança e performance em projetos: um estudo em uma empresa brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 2, p. 1-17, 2022.
- SINGER, P. Economia solidária. *Estudos avançados*, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.
- TRENTIM, Mario. PRINCE2 - O Que é e quais são seus 7 Princípios para Gestão de Projetos? YouTube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AYgUPqIEa6c>. Acesso em: 12 set. 2024.
- TRIVINOS, A. W. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987



Pedro Paulo Souza da Silva; Pablo dos Santos Souza

VOITTO. PRINCE2: O que é e como aplicá-lo em seus projetos. Blog Voitto, 2020.

Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/prince2>. Acesso em: 13 set. 2024

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.