



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

O Sistema de Gestão Institucional e de Projetos da ITCP-USP

Carla Victoria Ferreira Irrazabal, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP), carla.irrazabal@usp.br

Caio Olivette Pompeu, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP), cpolivette@usp.br

Thiago Giancoli Berto, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP)/Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP), thiago.gberto@gmail.com

RELATO DE EXPERIÊNCIA TÉCNICA

EIXO TEMÁTICO: 2 - Economia solidária, incubação, trabalho e gestão

RESUMO

Este Relato apresenta os percursos de elaboração e implementação do Sistema de Gestão (SG) — Institucional (SGI) e de Projetos (SGP) — da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP). A busca por ferramentas e metodologias que orientem os processos de incubação faz parte da história da ITCP-USP, e o SG se propõe a sanar essa necessidade de orientar os passos para a autogestão interna e externa. Através da integração desses sistemas, busca-se organizar o trabalho de uma maneira global, ao propor sistematização na elaboração de um projeto – consideradas as suas peculiaridades – e união dessas estruturações em uma ferramenta que as monitora de acordo com seus prazos e andamentos. O SG compõe iniciativa que visa à incubação de grupos cooperativos já lançando mão do uso dessas ferramentas; portanto, o Relato também contempla o início das experiências de utilização do SG com esses grupos.

PALAVRAS-CHAVE: Incubadoras. Sistema de Gestão. Adequação Sociotécnica.



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

CONTEXTO

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP) é um programa de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Cultura e Extensão (PRCEU) da USP, fundado em 1998 pelos professores Paul Singer, Sônia Kruppa e Sylvia Leser junto a estudantes da Universidade. Ao longo desses 25 anos de história, pela ITCP já passaram centenas de estudantes, bem como alguns professores e servidores da Universidade. Desde o seu nascimento, a ITCP-USP fundamenta suas práticas e ações a partir da educação popular, buscando sempre alinhar teoria e prática através da vivência dos extensionistas nos campos de atuação. Outra característica do trabalho é a organização por meio da autogestão, alinhada com os princípios da Economia Solidária e do Cooperativismo Popular, e o protagonismo estudantil em suas ações. Consideradas as pluralidades das formações presentes nas equipes que compõem os campos de atuação da incubadora, e a alta rotatividade da equipe, devido às formas de organização e financiamento do trabalho, há uma necessidade de sistematizar os projetos de assessoria e incubação de grupos econômico-solidários, bem como a organização interna do trabalho na ITCP. É nesse contexto que se insere o trabalho ora apresentado, a saber, o relato da construção e implementação da proposta de um Sistema de Gestão (SG), que engloba tanto um braço Institucional (SGI) quanto um de Projetos (SGP), da ITCP-USP.

Salientamos, também, que a temática da sistematização de mecanismos de gestão dentro da Incubadora se faz presente há pelo menos uma década, tendo sido, inclusive, objeto de estudo de um Trabalho de Formatura (WATANABE, 2014). Apesar do tema ter sido pensado e propostas terem surgido ao longo desses anos, ainda não havia sido feita uma tentativa de criação de Sistema de Gestão que tivesse sucesso em se manter como paradigma na instituição quando seus desenvolvedores a deixavam. Diversas coordenações discentes que construíram o trabalho da ITCP ao longo dos anos buscaram criar ferramentas e métodos de gestão do trabalho, mas o que acontecia é que, quando essas pessoas saíam da Incubadora e outra coordenação discente assumia



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

as funções, essas ferramentas e metodologias no geral eram recriadas. O objetivo que nos guiou na construção do SG desenvolvido e aqui relatado é possibilitar que haja um caminho unificado a ser seguido pelas gerações futuras da ITCP no que se refere à gestão institucional e de projetos — ainda que, obviamente, o SG possa ser aprimorado, o que, inclusive, ainda queremos fazer.

A construção do SG compõe parte dos objetivos do Projeto “Apoio ao trabalho da ITCP-USP de difusão da economia solidária e incubação de empreendimentos econômicos-solidários”, fomentado por uma emenda parlamentar do mandato do então vereador paulistano Eduardo Matarazzo Suplicy, cujo trabalho começou em abril de 2023 e se encerrará em abril de 2024. O Sistema de Gestão corresponde à primeira fase da iniciativa, que prevê a construção de um Modelo de Sistema de Gestão de Projetos (SGP), que busque especificar técnicas e instrumentos para facilitar o processo de conceituação, desenvolvimento, execução, controle e avaliação de projeto – para ser utilizado durante todo o ciclo do mesmo, e elaborado participativamente. Além de conter uma parte voltada para a organização interna das atividades da incubadora, a fim de se ter uma visão global dos trabalhos desenvolvidos, o chamado SGI. Dentro do projeto, também estão previstas outras atividades, sendo elas: a realização de dois cursos introdutórios à Economia Solidária e a incubação de 3 cooperativas ou grupos solidários. Faz parte da incubação já inserir o uso do SGP nas ações desses três grupos; e, portanto, as reflexões trazidas neste Relato decorrem, principalmente, da implementação do SGP nas atividades realizadas com os mesmos.

Segundo Kerzner (2006, *apud* WATANABE, 2014), o reconhecimento da alta gestão de uma Organização para a necessidade de estruturação da gestão de projetos é fator crítico de sucesso na implantação da metodologia da mesma. Salienta-se que, no caso de um empreendimento autogestionário – como ocorre com a ITCP-USP e suas incubadas – não existe a figura da alta gestão. Assim, a apreciação dos termos e a capacitação dos *stakeholders* no tema torna-se ainda mais fundamental. A autogestão “pode ser considerada como um princípio metodológico ‘meio’, para além de ser apenas um objetivo ‘fim’, pois o exercício da democracia direta e da manutenção da



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

gestão coletiva, frente à relação com o meio externo heterogestionário em que vivemos, é uma prática desafiadora e libertadora nas relações de trabalho, cujo exercício deve ser almejado em todos os momentos e processos da organização” (BARRETO, A. de B.; PINTO, L. M. *et al.*, 2023, p. 7). Temos, portanto, que a ITCP precisou enfrentar o desafio de transformar os modelos estudados no tema da gestão para adequá-los ao ambiente autogestionário. Embora os modelos para tal tenham sido concebidos para organizações com estruturas hierárquicas convencionais, podem-se utilizá-los para efeito de análise de organizações autogestionárias, fazendo-se considerações e adaptações. DAGNINO (2014) coloca a Adequação Sociotécnica como um dos elementos-chave na inserção dos Empreendimentos Econômico Solidários (EES) em mercados nos quais atuam as empresas capitalistas convencionais, pois possibilitaria a eles competirem com a mesma eficiência tecnológica, caso realizada com êxito.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

O Projeto fomentado pela Emenda referida acima se iniciou em abril de 2023, sendo que a parte voltada para a elaboração do Modelo de Sistema de Gestão compreendia os primeiros meses de execução do projeto e englobava três atividades. A primeira atividade consistia num estudo de exemplos de *softwares* de gestão, para levantar funcionalidades e ferramentas que pudessem ser relevantes para nosso trabalho, considerando as peculiaridades de um grupo que busca se organizar por meio da autogestão. A segunda atividade consistia em listar as principais ações da ITCP-USP no âmbito da gestão de projetos, para que estas fossem abarcadas pelo modelo de sistema a ser construído, envolvendo, assim, um trabalho de avaliação interna de alguns projetos em andamento e já realizados. A terceira e última atividade consistia em desenvolver propriamente os modelos de sistema de gestão institucional e de projetos para serem implementados no cotidiano de trabalho da instituição — os



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

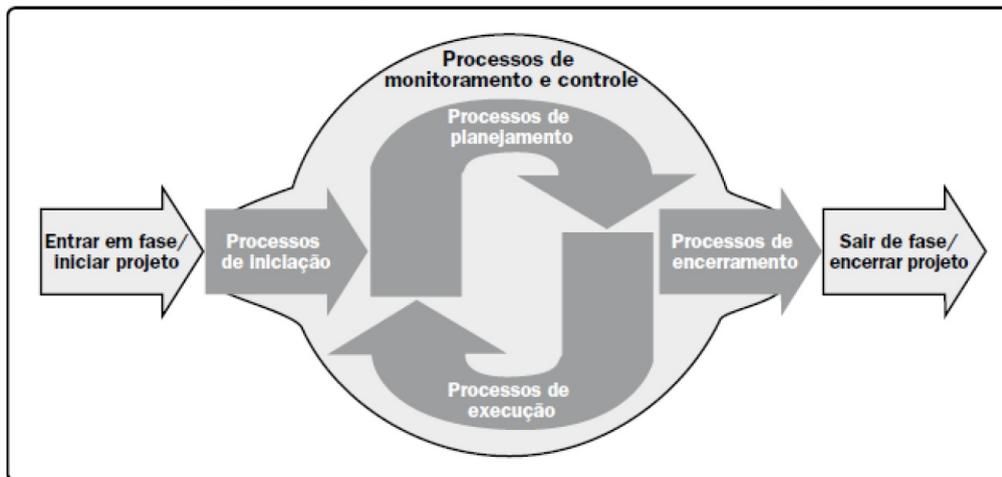
produtos finais desta atividade foram, justamente, as tabelas que constituem o SGI e o SGP, bem como um manual de uso para elas.

Os estudos de quais metodologias e *softwares* de gestão de projetos teriam adequação ou não ao trabalho da incubadora foram orientados de acordo com a apresentação, público-alvo, tipo de licença e adequação aos projetos realizados pela ITCP-USP. Como mencionado, o grupo tem um caráter interdisciplinar e rotativo, de forma que nem todos os estudantes têm familiaridade com o uso de ferramentas de gestão. Dessa maneira, não seria factível utilizar um software que exigisse conhecimentos específicos e que não fosse de fácil acesso a todas as equipes. Por isso, foi feita a opção por construir os modelos de gestão no formato de planilhas, para facilitar a implementação e uso futuro.

A listagem de atividades, além de buscar uma avaliação e classificação dos projetos, também envolveu uma revisão de alguns documentos elaborados pela Incubadora anteriormente voltados para a descrição da metodologia. Essa é uma pauta de grande importância para os grupos, em diferentes momentos da história da incubadora houve a necessidade de revisar o que vem sendo feito, descrever o processo de incubação e sistematizar as etapas. Porém, de maneira geral, esses documentos descrevem os momentos de incubação e os projetos ligados com os EESs que a incubadora trabalha, não há muitos relatos das ferramentas de gestão voltadas para a descrição das atividades que não sejam propriamente a implementação desses projetos e a organização interna da incubadora.

De acordo com o *PMBok (Project Management Body of Knowledge)*, guia de boas práticas elaborado pelo *PMI (Project Management Institute)*, o qual busca sintetizar modelos e métodos de gestão a proponentes, todos os Projetos devem pautar-se em 5 fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento.

Figura 1 – Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI, 2013

Mais do que um parâmetro e limitante, essa listagem, para a ITCP-USP, presta-se como guia e balizador (definição de Requisitos e Escopo) a fim de orientar e organizar as etapas de trabalho – algo, antes, inexistente para a Incubadora e congêneres. Seguindo as indicações do PMBoK, a listagem das etapas que abrangem todo o ciclo de vida de um projeto dentro da ITCP foram articuladas por nós da seguinte forma:

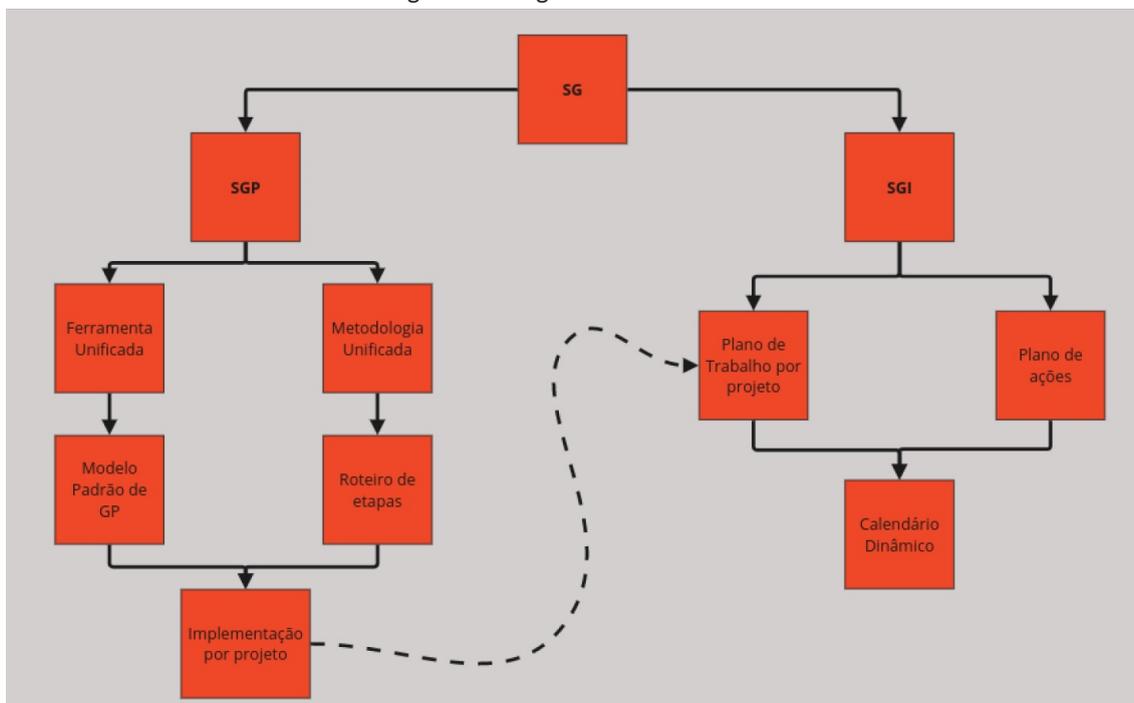
- Iniciação — ideação do projeto; mapeamento para captação de recursos; parceria com instituição proponente, caso necessário; efetivação da parceria para captação de recursos.
- Planejamento — revisão e modificação do projeto idealizado com base nos resultados da captação de recursos; consolidação do planejamento em um Plano de Trabalho; integração do plano ao sistema de gestão de projetos da ITCP; mapeamento e contato com as partes beneficiárias do projeto.
- Execução — apresentação e suporte iniciais para a equipe; realização das tarefas previstas no planejamento; realização de reuniões gerais da equipe do projeto e junto à ITCP como um todo.
- Monitoramento e controle — emissão de relatórios de desempenho; reuniões de monitoramento; gerenciamento dos riscos; gerenciamento das mudanças; registro de informações e das entregas

- Encerramento — preparação de relatório final; finalização das parcerias; arquivamento dos documentos e registros; avaliação.

Vale a pena apontar que essa listagem das etapas de trabalho que a ITCP-USP deve abarcar na realização de qualquer projeto não é, necessariamente, cronológica, visto que há possibilidades da sequência de algumas etapas ser modificada em sua precedência temporal em decorrência das circunstâncias. Também vale a pena pontuar que, mais do que uma camisa de força, a listagem de atividades necessárias para a realização dos projetos da ITCP-USP desenhada acima serve como um guia para orientar e organizar as etapas de trabalho, podendo ser revisada quando necessário.

No que se refere à construção dos modelos de gestão propriamente ditos, importa salientar que, partindo do duplo caráter do SG — os já mencionados Sistema de Gestão Institucional (SGI) e o Sistema de Gestão de Projetos (SGP) — foram construídos dois modelos, que se interligam. Na figura a seguir, fica explícita a estrutura geral do SG e suas partes:

Figura 2 – Diagrama do SG da ITCP-USP





XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

Durante o desenvolvimento do SGP, ficou explícita a necessidade de que ele se estruturasse a partir de dois pontos: a ferramenta, ou seja, o instrumento que congrega a gestão de projetos, e a metodologia, ou seja, os passos pelos quais todo projeto da ITCP tem que passar para ser executado. A ferramenta desenvolvida consiste num modelo padrão de GP, construído pela equipe como uma planilha a ser replicada e configurada a cada nova ação. Já a metodologia consiste na já referida listagem e detalhamento das etapas genéricas que qualquer projeto da ITCP precisa passar. Por fim, o passo final do SGP é a implementação tanto da ferramenta quanto da metodologia, pensadas e desenvolvidas genericamente, para os projetos específicos nos quais a equipe da ITCP trabalhará. Passando para o lado do SGI, vemos que ele também foi estruturado em dois pontos principais, a saber, o plano de trabalho por projeto e o plano de ações no geral. O plano de ações em geral consiste no cronograma detalhado — contendo o orçamento, a equipe envolvida, os prazos e os objetivos — de cada uma das atividades desenvolvidas pela ITCP ao longo do ano, não apenas os projetos, de maneira tanto a permitir o planejamento das atividades de forma mais organizada quanto servir de registro das atividades desenvolvidas. Já o plano de trabalho por projeto busca ser a intersecção entre o SGP e o SGI, no sentido de que, uma vez que a ferramenta padrão de gestão de projetos for configurada para um projeto específico, essa ferramenta própria do projeto em questão poderá ser enlaçada no SGI, para facilitar a visualização da evolução daquele projeto enquanto atividade do plano de ações global da ITCP. A união do plano de ações geral com os planos de trabalhos específicos dos projetos da ITCP resulta na planilha que foi batizada de Calendário Dinâmico, uma vez que serve como cronograma geral das atividades da ITCP ao longo do ano e deve ser atualizado conforme o andamento destas.

O modelo de SGP é baseado no Diagrama de Gantt, sendo estruturado, no formato de planilha, como um cronograma ao qual se soma a enumeração e descrição das etapas e atividades, bem o monitoramento e controle de seu andamento por meio do elemento básico do método Kanban de classificar o *status* das atividades em “A fazer”, “Fazendo” e “Feito” — o que é possibilitado pelo recurso do menu suspenso a ser

configurado nas células de uma planilha. A imagem a seguir apresenta um exemplo de preenchimento da coluna de cronograma a partir de atividades de um projeto hipotético:

Figura 3 – Exemplo de preenchimento das colunas de etapa, atividades e cronograma do SGP

Etapa	nº	Atividades	Cronograma por mês					
			jan./23	fev./23	mar./23	abr./23	maio/23	junho/23
Administração e finanças do projeto	1.1	Realizar a contratação da equipe	Feito					
	1.2	Realizar os pagamentos cumprindo os prazos e demais obrigações		Feito	Fazendo	A fazer	A fazer	A fazer
	1.3	Redação do relatório final						A fazer

Além das colunas presentes na Figura 3, também acrescentamos, à direita, colunas relativas aos resultados esperados, indicadores e evidências para cada uma das atividades. Os resultados esperados podem ser descritos como os objetivos a serem alcançados em cada etapa, diferindo dos indicadores na medida em que estes consistem nos produtos vinculados a cada atividade para aferição da sua execução, sendo importante que sejam verificáveis e concretos. As evidências, por sua vez, são basicamente o produto concreto delineado pelos indicadores e que comprovam que o objetivo para determinada atividade foi atingido — a proposta é que, na coluna das evidências, sejam anexados links das comprovações. Por fim, ainda anexamos uma última coluna, subdividida em duas, destinada a registrar as eventuais ocorrências que resultem em atrasos ou pequenas modificações no plano de trabalho do projeto. A subdivisão da coluna de ocorrências em duas se justifica na medida em que uma deve conter a explicação sintética do motivo da ocorrência, e outra que deve explicitar a ação corretiva tomada para que seja dirimido o efeito negativo da ocorrência para o andamento do projeto.

A imagem a seguir consiste no modelo padrão completo do SGP. Esse é o modelo que deve ser reproduzido e configurado seguindo o plano de trabalho de cada projeto.



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

Figura 4 – Modelo padrão completo do SGP

Etapa	n°	Atividades	Cronograma por mês						Resultados Esperados	Indicadores	Evidências	Ocorrências	
			mês/ano	mês/ano	mês/ano	mês/ano	mês/ano	mês/ano				Motivo	Ação corretiva

Considerando agora o modelo do SGI, importa dizermos que ele foi pensado como uma tabela a ser atualizada e preenchida à medida que as atividades da ITCP ao longo do ano forem sendo levantadas e executadas. Isso porque não é possível, em nossa forma de trabalho, fazer um planejamento anual exaustivo ao início do ano, por exemplo, visto que surgem demandas, oportunidades de realização de projetos e participação em eventos ao longo do ano. Por essa necessidade de constante atualização é que o modelo SGI foi batizado de Calendário Dinâmico, que se estrutura a partir de uma tabela base que elenca todas as ações da ITCP-USP ao longo do ano, bem como outras três tabelas, construídas automaticamente a partir da tabela base, nas quais as ações são divididas em função de seu *status* de execução: a fazer, em andamento e concluídas.

São consideradas ações da Incubadora a participação em eventos; a apresentação de artigos ou relatos de experiências em eventos; a realização de formações, no formato de cursos, aulas ou oficinas; projetos, no caso de atividades de natureza mais complexa e demorada; PUBs, que são os projetos menos complexos ligados ao Programa Unificado de Bolsas da USP; e atividades internas para a manutenção da ITCP. Além da classificação da ação dentro dessas possibilidades, o Calendário Dinâmico também conta com colunas para registrarmos o título da ação; as datas de início e fim; as pessoas atingidas (tanto internamente quanto externamente à Incubadora, bem como o público alvo da ação); o montante e a fonte do recurso necessário à realização da ação, caso seja necessário; o *status* da prestação de contas, caso seja necessário; e colunas para que enlacemos os anexos de início e



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

encerramento da ação. Uma visão parcial do SGI, já configurado para as ações do ano de 2023, pode ser feita na imagem abaixo.

Figura 5 – Exemplo de preenchimento da tabela base do SGI

Ação	Título	Início	Fim	Envolvidos	Público Alvo	Público atingido	Recurso	Fonte	Prestação de contas	Anexo apresentação	Anexo encerramento
Apresentação de artigo	IX Encontro Regional de Engenharia e Desenvolvimento Social - EREDS	31/05/2023	02/06/2023	Caio, Carla, Cauã, Matê	Formadores ITCP	4	RS 1.434,00	PRCEU	Em andamento	Ofício 13 - 2023	
Participar	Congresso de Extensão e Cultura das Universidades Paulistas Estaduais	26/06/2023	27/06/2023	Rei, Bia, Caio, Zerza	Formadores ITCP	4	RS 4.375,60	NA		Ofício 14 - 2023	
Participar	29ª Feira Internacional de Cooperativismo e Economia Solidária - FEICOOP	07/07/2023	09/07/2023	Caio, Carla, Cauã	Formadores ITCP	3	RS 6.801,00	PRCEU		Ofício 15 - 2023	
Apresentação de artigo	XVIII Seminário PROCOAS	06/09/2023	09/09/2023		Formadores ITCP			PRCEU			
Participar	XII Congresso Brasileiro de Agroecologia - CBA	20/11/2023	23/11/2023		Formadores ITCP			PRCEU			
Formação	Formação Ecosol PROEJA	01/06/2023	15/06/2023	Alê, Caio, Carla C e Camilla	Alunos do EJA - Instituto Federal			NA	Não se aplica	Projeto IFSP	
Participar	Estágio de Vivência Agroecológica	04/02/2023	04/02/2023	Carla, Matê	Formadores ITCP	2	RS 140,00	PRCEU	Ffeito	Ofício 1 - 2023	Ofício 10 - 2023
Participar	Escola Intemacional de Autogestão	21/04/2023	23/04/2023	Carla	Formadores ITCP	1	RS 337,15	PRCEU	Ffeito	Ofício 11 - 2023	Ofício 12 - 2023
Formação	Cooperativismo em formação	14/01/2023	22/03/2023	Caio, Carla, Lu, Oll, Thiago	Catadoras	12	RS 10.000,00	Fonte sistema	Não se aplica	Apresentação Projeto	

Importa notar, aqui, que a intersecção do SGI com o SGP tal qual foi pensada por nós no processo de implementação de ambos os sistemas deve ser feita enlaçando o SGP dos projetos a serem realizados pela ITCP na coluna de Título do SGI. Dessa forma, será possível, ao visualizar e monitorar o plano de ações geral da ITCP, acessar o sistema de gestão específico dos projetos em andamento.

Como produto final da etapa de desenvolvimento do Modelo de Sistema de Gestão Institucional e de Projetos da ITCP-USP para o projeto que estamos executando, além das próprias tabelas e planilhas, também foi escrito um Manual de Uso que detalha todas as funcionalidades e recursos de ambos os Sistemas. Espera-se que esse Manual baseie a apropriação dos formadores da ITCP dessas ferramentas para o seu uso contínuo no futuro.

RESULTADOS

Os grupos incubados dentro do projeto mencionado, que compreende a elaboração e implementação do SG, são a Cooperativa Flor de Kantuta, a Cooperativa Terra e Liberdade e a Feira Agroecológica e Cultural das Mulheres do Butantã. A primeira etapa do trabalho de incubação, após a seleção dos grupos, foi a sensibilização dos grupos para a economia solidária e, em seguida, a elaboração de um plano de trabalho. Esse processo da escolha dos grupos e da sensibilização para a economia solidária na prática se deu de maneira conjunta durante a rotina de trabalho



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

com esses campos. Os grupos já eram campos de atuação dos extensionistas e por isso esse processo foi um momento de explicar as demandas da ITCP-USP em relação ao projeto da emenda parlamentar e verificar a disposição desses campos de participar da implementação desse projeto de maneira mais robusta, com o suporte do SGP e um plano de trabalho mais elaborado. Apesar da ITCP-USP já ter realizado trabalho com esses grupos, o diferencial dos planos com os prazos definidos e a demanda das ferramentas representou um momento de mais compromisso da incubadora e dos extensionistas que participavam desses campos com os grupos incubados.

A Cooperativa Flor de Kantuta é um grupo de costura composto por mulheres imigrantes bolivianas, sendo apoiada e sediada pela Casa do Povo. Inicialmente o trabalho se daria em conjunto com outra cooperativa também sediada e apoiada pela Casa do Povo, a Sabão do Povo. O contato da incubadora com essas cooperativas teve início no primeiro semestre de 2023 e foi voltado, num primeiro momento, para a realização de formações sobre a questão do trabalho; do sistema socioeconômico; do bem viver; e da Economia Solidária. Antes e após essas formações ocorreu também um acompanhamento do trabalho, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões dessas cooperativas.

Por ter essa característica de ter um primeiro contato bastante voltado para momentos formativos, houve um entendimento de que a incubação dessas cooperativas, de maneira conjunta, seria bastante aderente ao projeto da Emenda. Considerando as metodologias de incubação mencionadas e as etapas descritas, seria uma experiência proveitosa para o projeto trabalhar com um campo que tinha demandas das etapas iniciais de incubação.

Contudo, a Cooperativa do Sabão do Povo trouxe questões internas que demonstraram que haveria uma dificuldade do trabalho se manter e tudo indicava que a cooperativa iria acabar. Essas questões foram trazidas durante essas etapas de sensibilização e nas primeiras reuniões voltadas para a realização desse projeto, por esse motivo definimos que o trabalho com a Casa do Povo dentro do projeto seria



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

voltado para a Cooperativa Flor de Kantuta. Então, o momento voltado para a implementação das etapas do SGP ficou comprometido com esse campo, já que houve uma demanda para organizar o encerramento da Cooperativa do Sabão do Povo. Essa tem sido uma etapa de aprendizado, a experiência de vivenciar o encerramento de um grupo traz questões que normalmente não são vivenciadas pela incubadora e agregam no aprendizado de como lidar com problemas pessoais dentro de grupos cooperativos.

A Cooperativa Terra e Liberdade faz parte do setor de produção do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) na Regional da Grande São Paulo, realizando a comercialização de alimentos orgânicos produzidos nos assentamentos das Comunas da Terra Irmã, D. Tomás Balduino e D. Pedro Casaldáliga. O trabalho da ITCP-USP com a cooperativa se iniciou em 2021, com uma demanda da cooperativa de apoio nas tarefas cotidianas, como montagem das cestas vendidas quinzenalmente pelo site e auxílio nos processos das vendas pelo *site* da cooperativa. No início, o projeto que envolveu essa inserção dos extensionistas da incubadora com a cooperativa envolvia também a pesquisa que avaliasse o comércio digital e o uso das tecnologias dentro do empreendimento cooperativo. Após a realização dessa pesquisa, o trabalho dos extensionistas ficou concentrado na participação de atividades cotidianas e em alguns eventos do MST junto com a cooperativa.

Apesar do trabalho realizado envolver uma participação ativa na cooperativa e também contemplar alguns momentos de reflexão e formação, através das reuniões de preparação de campo, não haviam muitos momentos de planejamento e reflexão dos processos da cooperativa que envolvessem o trabalho da ITCP-USP. A implementação desse projeto vem trazendo esses momentos, que são valiosos para a formação dos extensionistas e para a organização da cooperativa, que ganha novos espaços de discussão da gestão, contemplando outras perspectivas.

As primeiras reuniões que tratavam da implementação do projeto com a cooperativa se deram no contexto do desenvolvimento do SGP. Essas reuniões contemplaram a revisão dos trabalhos já realizados e a percepção dos extensionistas e



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

dos cooperados sobre o trabalho na Terra e Liberdade, além de levantarem demandas que se encaixavam na elaboração de um plano de trabalho. Esse momento foi fundamental para a etapa que veio a seguir. Após o desenvolvimento do manual e das planilhas base usadas como ferramentas do SGP, já com as demandas levantadas, foi estruturado o plano de trabalho para ser realizado em 10 meses. A organização dessa parte se deu em duas frentes: reuniões dos extensionistas com os cooperados e reuniões internas dos extensionistas. Nas reuniões gerais, surgiram mais demandas do que o plano seria capaz de cobrir, a ideia era fazer uma avaliação global do que era uma necessidade da cooperativa nesse momento. Já nas reuniões de campo, ocorreu uma seleção dessas demandas, considerando o tamanho da equipe, o tempo de trabalho que a incubadora tem para oferecer nesses processos, os prazos e conhecimentos dos extensionistas em relação aos temas. A ferramenta da planilha auxiliou nesse processo, já que a listagem das demandas se transforma numa definição de atividades de maneira bastante visual, o que auxiliou a equipe a perceber o que precisava ser feito, em que momento e também na organização das tarefas. Por exemplo, se um mês já havia muitas tarefas atribuídas, a equipe pensava em outro prazo para algumas dessas atividades de maneira a equilibrar a carga de trabalho.

A Feira Agroecológica e Cultural das Mulheres do Butantã é um grupo de mulheres que busca a construção coletiva de um evento autogestionado que dê suporte à geração de trabalho e renda para as produtoras associadas e promova os princípios da Economia Solidária, da agroecologia e do consumo responsável. A ITCP-USP realiza trabalhos com a Feira desde 2018, que envolvia a participação de extensionistas em demandas de trabalho rotineiras da Feira e também no auxílio de processos formativos e estudos de viabilidade econômica.

Antes do início do projeto, a incubadora e a Feira não estavam realizando nenhuma dessas formações e estudos, tampouco haviam extensionistas acompanhando a rotina da Feira. No entanto, a coordenação da Feira se mantinha próxima do trabalho da incubadora, já que estavam usando o espaço físico da ITCP-USP para a realização de reuniões. Por meio desse contato surgiu a demanda trazida pela



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

Feira da realização de um estudo completo do público consumidor e das mulheres expositoras da Feira. Como isso se deu num contexto que o projeto que contempla o SG estava iniciando, a equipe de trabalho desse projeto entendeu que essa demanda da Feira cumpria com os objetivos do projeto e seria uma oportunidade de reaproximação desse coletivo. Além do alinhamento com a Economia Solidária, a Feira também representa uma oportunidade de criação de redes de outros grupos cooperativos que a ITCP-USP tem contato.

Assim, iniciaram-se as reuniões de trabalho com a Feira, buscando definir as tarefas que envolvessem a caracterização do público consumidor e das mulheres expositoras da Feira. Durante essas reuniões surgiu também a demanda por uma outra tarefa que é a realização de formações de Economia Solidária, precificação, gênero, raça e trabalho, e outros temas que permeiam o trabalho das mulheres que compõem o coletivo. Assim como mencionado no caso da Terra e Liberdade, a contribuição do SGP na orientação das demandas das atividades norteadas pelas ferramentas como o plano de trabalho no modelo elaborado, permitem uma visão longitudinal do trabalho que tem sido fundamental para organizar as atividades.

Em paralelo à elaboração do SGP, foi desenhado o SGI por meio de um calendário dinâmico, que se tornou a ferramenta central no controle de gestão interna da incubadora. A intenção dessa ferramenta é facilitar o controle, planejamento, registro e avaliação das atividades, permitindo um olhar global para todas elas.

Esse calendário foi construído partindo de uma demanda que a ITCP-USP tem com a PRCEU, que é a entrega de relatórios periódicos das atividades realizadas. Esse relatório deve ter dados financeiros, dos alunos que participaram, qual a classificação das ações realizadas e qual o público impactado. Assim foi construída a planilha que cumpre a função do calendário, de forma que é possível visualizar separadamente a partir de uma base, os eventos passados, em andamento e encerrados. Logo após ser construído esse calendário, houve uma demanda da entrega de um relatório das atividades realizadas nos últimos 10 anos pela cooperativa e a dificuldade de encontrar



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

essas informações centralizadas em um único lugar demonstrou que a entrega de um próximo relatório como esse será mais fácil de ser realizada, caso o calendário seja utilizado corretamente. O calendário é uma ferramenta que ainda precisa ser apropriada por outras pessoas dentro da incubadora, e a disseminação desse conhecimento será fundamental para que ele se torne uma ferramenta de uso contínuo.

Em síntese, o que foi percebido até o momento por meio das incubações mencionadas que estão utilizando o SGP e da implementação do SGI é que a organização das tarefas por meio de uma definição mais estruturada e que permite uma visualização ao longo do tempo é fundamental para se avaliar recursos e demandas e conseguir estabelecer uma rotina das tarefas a serem realizadas. As atividades elencadas como parte do plano de incubação nas cooperativas não são nada além do que a incubadora já realizou em outros momentos, o que esse plano criado com uma ferramenta e o manual do SGP trazem de novidade é o fato de colocar em perspectiva e propor uma elaboração de etapas para os objetivos a serem alcançados. O calendário dinâmico tem esse mesmo efeito, no nível institucional da incubadora e também já organiza uma atividade rotineira, que é a elaboração de relatórios.

Além disso, a avaliação do que foi implementado até agora, tanto no nível dos projetos quanto no nível institucional, é que existe uma demanda que vai além de registrar esse conhecimento metodológico que essas ferramentas envolvem, é necessário promover a formação dos extensionistas também nas ferramentas de gestão. Essa é uma etapa que não está prevista explicitamente no projeto mas que vem sendo pensada para ser realizada com a entrada dos novos bolsistas, em setembro de 2023. Quando houve essa percepção, no momento de elaboração do SG com os envolvidos no projeto, entendeu-se que seria mais pertinente realizar essa formação após um tempo que essas ferramentas já estivessem em curso e que formar os bolsistas logo que entrassem na equipe já poderia agregar uma nova perspectiva no trabalho dessas pessoas.



XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Crise e Transição: Engenheirando Alternativas

30 de Outubro a 01 de novembro de 2023

Belo Horizonte - MG, Brasil

REFERÊNCIAS

BARRETO, A. de B.; PINTO, L. M. *et al.* **Caderno de Apoio Metodológico – Mulheres em Coletivo**. 2023. 55 p.

DAGNINO, R. A Tecnologia Social e Seus Desafios. *In: Tecnologia Social: Contribuições Sociais e Metodológicas*. Campina Grande: EDUEPB, 2014. p. 19-34.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. 589 p.

WATANABE, L. T. **Proposta de Metodologia de Gestão de Projetos na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo**. 2014. 72 p. Trabalho de formatura para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.