



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MODELAGEM DE PROCESSOS COMO OPORTUNIDADE DE MELHORIA NA PERCEPÇÃO DOS INTERVENIENTES: O CASO DA INCUBADORA SOCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Giovani Ehrhardt

Universidade Fedewral de Goiás
ehhardt@phd.iseg.utl.pt

Danielle Gomes Pereira

Universidade Fedewral de Goiás
danielle@inf.ufg.br

RESUMO

O foco deste trabalho é identificar a percepção dos intervenientes de uma Incubadora Social quanto ao desempenho dos processos organizacionais da organização em que atuam a fim de justificar a oportunidade de implementação de modelagem de processos organizacionais. O ponto de partida foi uma extensa pesquisa documental e bibliográfica referentes a empreendimentos de economia solidária. Através desses dados foi desenvolvida uma pesquisa na Incubadora Social a fim de coletar dados da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas junto ao público interno (técnico-administrativos, bolsistas, participantes e coordenadores do projeto) e público externo (dirigentes e gestores da cooperativa). Do estudo em geral podemos inferir que é vital que seja feita uma modelagem dos processos organizacionais desempenhados na Incubadora Social a fim de aperfeiçoar recursos e infraestrutura considerando que isso é vital para o momento que a Incubadora Social vivencia, a mesma além de ser incubadora social também está formando novas incubadoras, o que torna primordial que a mesma tenha sua gestão reestruturada.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de Processos, Incubadora Social. Percepção.

ABSTRACT

The focus of this work is to identify the perceptions of stakeholders in a Social Incubator for performance of organizational processes of the organization in which they operate in order to justify the opportunity to implement the modeling of organizational processes. The starting point was an extensive document and literature from projects of solidarity economy. Through these data we developed a search on the Social Incubator in order to collect data from questionnaires and semi-structured interviews with the (technical and administrative staff, fellows, participants and project coordinators) internal stakeholders and external audiences (executives and managers of the cooperative). The study in general we can infer that it is vital that a modeling of organizational processes performed on Social Incubator in order to improve resources and infrastructure is made,

considering that it is vital for the moment that the Social Incubator experiences, besides being the same social incubator also is forming new incubators, which makes it vital that it has restructured its management.

Keywords: Process Modeling, Social Incubator, Perception.

1. INTRODUÇÃO

O Mapeamento de Processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. O mapeamento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

Para Vernadat (1996) a modelagem de processos é um conjunto de atividades que devem ser seguidas com o objetivo de permitir a criação de um ou mais modelos para a representação, comunicação, análises, desenhos ou sínteses e tomada de decisão ou controle.

A modelagem de processos de negócios tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização, para isto, são utilizados diversos artefatos como: organogramas, diagramas de posicionamento, fluxos dos processos, dentre outros, que fornecem a visão das atividades executadas pelos funcionários no dia-a-dia, criando uma base para estudos, melhoria dos processos, estimativas de custos e compreensão correta dos processos corporativos.

O mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma visão geral do processo, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. Os benefícios gerados por ele incluem:

Estabelecimento da direção para os esforços de melhorias da empresa;

Visualização de melhorias em todo o fluxo do processo, em vez de melhorias isoladas em só processo.

Prover uma linguagem comum e melhorias contínuas aos integrantes do processo.

Segundo Hunt (1996), a análise dos processos mapeados permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

O mapeamento de processo mostra o estado atual de um processo e é uma importante ferramenta a ser usada durante a primeira etapa do modelo de melhoria, compreendendo o estado atual. Uma vez definido, o estado futuro pode ser representado através de mapas a fim de orientar as ações de implementação.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Incubadora Social da UFG é um projeto de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC-UFG), ela trabalha para o desenvolvimento da Economia Solidária, estimulando a organização autogestionária através da incubação de empreendimentos e fomento à construção de redes e arranjos políticos, econômicos e culturais. Criada em 2007, hoje é composta por mais de quarenta formadores, entre trabalhadores, estudantes, bolsistas, técnicos-administrativos, professores, apoiando projetos de empreendimentos solidários em Goiânia e em municípios do Estado de Goiás.

A incubadora auxilia na estruturação de empreendimentos solidários, prestando assessoria jurídica, econômica, contábil, financeira e administrativa. Em resumo a Incubadora Social da UFG presta auxílio para os empreendimentos de Economia Solidária, além de assessorá-los também busca enfatizar a natureza e o significado contido nos seus traços sociais peculiares, e no modo de produção e divisão do trabalho.

No início de suas atividades, a Incubadora Social tinha como objetivo atuar com catadores do município de Goiânia e região metropolitana (Aparecida de Goiânia e Trindade), porém sua demanda aumentou devido a parcerias de financiamento via Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES e com o Ministério Público do Estado de Goiás, surgindo a necessidade e possibilidade de atuação em outros municípios.

Gaivizzio (2006) avalia que as incubadoras Sociais são empreendimentos destinados a dar assistência e amparar o estágio inicial de empreendimentos econômicos solidários, principalmente aquelas ligadas a universidades, onde promovem oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferecem aos novos empreendedores, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing

Pela integração das práticas de financiamento, produção, comércio e consumo, os empreendimentos de economia solidária visam não somente uma maneira de combate à pobreza, mas também uma forma de produção e consumo ecologicamente sustentáveis que possam edificar uma sociedade mais justa, antagônica ao sistema capitalista.

3.PROBLEMA

QUADRO 1 – Formulação da Pergunta Problema da Pesquisa

Pergunta Problema	Desdobramentos
Qual a percepção dos intervenientes sobre os processos organizacionais desempenhados afim de justificar a implementação estratégica de Modelagem de processos organizacionais como solução de melhoria?	

Fonte: Elaboração Própria

4. OBJETIVOS

QUADRO 2 – Formulação dos Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral	Desdobramentos
Conhecer a percepção dos Intervenientes sobre o desempenho dos processos organizacionais na Incubadora Social afim de justificar a modelagem de processo organizacionais?	
Objetivos Específicos	Desdobramentos

Identificar os macros processos da Incubadora Social: Criação da Cooperativa e Candidatura a linhas de Fomento.
Determinar os pontos e pontos fracos da Incubadora Social
Verificar a possibilidade de melhoria dos pontos fracos

Fonte: Elaboração Própria

5. JUSTIFICATIVA

Na visão das empresas esta pesquisa proporciona indicativos para aumento da satisfação dos clientes, contribuindo para sua retenção e fidelização. Contribui, dessa forma, com o aumento da produtividade, redução de gastos e aumento das receitas. A elaboração desta pesquisa se justifica, ainda, por sua significância, importância e relevância em termos científicos e sociais.

QUADRO 3 – Justificativa Técnica/Científica e Social da Pesquisa

	<i>Em Termos Científicos</i>	<i>Em Termos Sociais</i>
Significativa	A Economia Solidária, nas últimas décadas, tem ganhado força em diferentes países do mundo. Porém, apesar desse dinamismo, a administração das organizações que fazem parte desse tipo de economia ainda é campo pouco explorado, seja por causa da cultura desse tipo de comércio e preconceitos ideológicos existentes, ou por causa da falta de fundamentação teórica focada para a gestão destas organizações	O cenário em que a Economia Solidária está inserida, apresenta desafios consideráveis, pois o leque de carências intelectuais e de aspirações humanas está presente nos mais diversos ramos da Economia Solidária
Importante	As incubadoras sociais estão associadas aos movimentos recentes da economia social e solidária, preocupam-se com a sustentabilidade e com o impacto social das inovações sociais, incentivam a inovação criando espaço onde um número variado de atores sociais, de filosofias e de metodologias se cruzam, adquirindo conhecimento como fator de inovação para o impacto social,	As Incubadoras promovem o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico regional, também favorecem a geração de empregos, do desenvolvimento tecnológico e da diversificação econômico-regional, oferecendo produtos e serviços inovadores.
Relevante	Um levantamento amplo sobre a economia solidária acaba de realizar-se no Brasil. Conhecido como primeiro Mapeamento Nacional de Empreendimentos de Economia solidária, foi apresentado no Seminário Nacional de Economia Solidária na cidade de Florianópolis com o apoio de universidades, instituições de pesquisa e ONGs. Em 2014, o término da etapa principal de coleta de informações resultou em uma base de dados sobre 19.708 mil Empreendimentos de Economia Solidária (EES), envolvendo uma população estimada de 1,4 milhões de participantes, em todos os Estados do país.	Os empreendimentos de Economia Solidária possuem características próprias que os diferenciam da Economia Capitalista. A principal delas é a reciprocidade, que é colocada como ação central da ação econômica, ou seja, os empreendedores são voluntários com o objetivo de satisfazer as necessidades sociais e culturais do grupo.

Fonte: Elaboração Própria

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6.1 Processos

Percebe-se que, apesar de similares, parece não haver uma definição de processo única que seja a mais amplamente utilizada. Em relação à hierarquia dos processos, Rosado Júnior (2007) os divide em:

- Macroprocessos: é um conjunto amplo de processos que, geralmente, envolve mais de uma função da organização e causa impacto direto na vida desta;
- Processos: conjunto de subprocessos/atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas);
- Subprocessos :conjunto de tarefas/atividades realizando um objetivo específico em apoio a um processo;
- Atividades: conjunto de tarefas sequenciais ou simultâneas que geram resultados para o processo ou subprocesso;
- Tarefas/operações: correspondem à menor unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo.

- QUADRO 4: Conceitos de Processos

Conceito	Autor
Define processo como um conjunto de atividades pré-estabelecidas, que, quando executadas numa determinada sequência, vão conduzir a um resultado esperado, o qual assegura o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ.2008
Os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização.	Harrington (1993)
O processo é composto por uma série de atividades de agregação de valor que produza uma saída para um cliente, sendo estes todos aqueles que recebem a saída do processo.	Anjard (1998)
Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação	Davenport (1994).

Fonte: Elaboração Própria, a partir de: Anjard (1998), Davenport (1994). FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ.2008 e Harrington (1993).

6.2 Gestão por Processos

A gestão por processos é uma importante forma de lidar com o desafio da melhoria dos processos de uma organização para a otimização de seu desempenho, ou seja, ela aponta que é necessário que ocorram mudanças na forma de se gerenciar as organizações e, uma delas é que os processos e os subprocessos passem a ser orientados com base nos requisitos dos clientes, tanto o externo quanto o interno, ou seja, os processos e as melhorias são

orientadas pelos clientes externos, enquanto que cada subprocesso orienta-se com base nos requisitos dos clientes internos que recebem suas saídas

A gestão por processos possibilita então uma forma eficiente de se ver como o trabalho é realizado em determinada organização e possibilita que este trabalho seja reestruturado, através de ciclos de melhoria contínua de processos, para ser otimizado e operado eficientemente.

O foco principal da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio de forma a identificar oportunidades de melhoria da qualidade e do desempenho operacional da organização, com o objetivo de promover à satisfação dos seus clientes internos e externos.

Em suma, a gestão de processos afeta positivamente todos os setores de uma organização, uma vez que busca a melhoria continuada das atividades e o atendimento efetivo das expectativas e necessidades dos clientes. Além disso, facilita a administração e o controle do trabalho por parte dos gestores e possibilita a gestão do conhecimento a partir da documentação de todas as informações sobre os processos.

6.3 Mapeamento de Processos

A necessidade da melhoria contínua nos processos das organizações e o desejo de melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos fazem surgir novas ferramentas metodológicas. Com o objetivo de aperfeiçoar os principais aspectos do funcionamento interno e orientar as atividades das melhorias posteriores, as organizações buscam aperfeiçoar seus processos.

Para conhecer em profundidade tudo que é realizado por todos os profissionais de uma organização surge o mapeamento de processos. O mapeamento de processos é o conhecimento e a análise dos processos e seus relacionamentos com os dados estruturados em uma visão *top-down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos, serviços, objetivos e resultados do processo.

A abordagem de processo utilizou as técnicas aplicadas num estudo de caso da mesma instituição e aplicado por Ehrhardt, Rodrigues e Manzi (2013).

Assim, as organizações ganham melhor conhecimento dos caminhos percorridos desde o desenvolvimento do trabalho ao resultado pretendido, otimizando o tempo e minimizando gargalos, além de propiciar eficácia e padronização das rotinas de trabalho. Tudo o que fazemos ou percebemos no nosso dia-a-dia são processos e estão inter-relacionados com outros eventos. Assim é necessário o conhecimento e a visão sistêmica do processo.

6.4 Incubadoras Sociais:

Segundo Culti (2007), as Incubadoras Sociais surgem a partir do crescimento da demanda de trabalhadores de todo país que buscam constituir empreendimentos econômicos solidários. Constituem espaços de troca de experiências em autogestão e autodeterminação na consolidação desses empreendimentos e das estratégias para conectar empreendimentos solidários de produção, serviços, comercialização, financiamento, consumidores e outras organizações populares que possibilitam um crescimento conjunto autossustentável.

Ferreira (2010) afirma que as incubadoras sociais estão associadas aos movimentos recentes da economia social e solidária, preocupam-se com a sustentabilidade e com o impacto social das inovações sociais, incentivam a inovação criando espaço onde um número variado de atores sociais, de filosofias e de metodologias se cruzam, adquirindo conhecimento como fator de inovação para o impacto social.

Para Guimarães (2007), é possível identificar no processo de formação de uma Incubadora Social, que muitas delas surgem a partir de iniciativas do campo público estatal, como no caso das incubadoras criadas e mantidas por universidades públicas, já outras se constituem a partir da iniciativa de universidades particulares.

Para Silva (2009) as incubadoras promovem o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico-regional, também favorecem a geração de empregos, do desenvolvimento tecnológico e da diversificação econômico-regional, oferecendo produtos e serviços inovadores. Elas são uma opção inteligente e apropriada para promover o desenvolvimento socioeconômico local e nacional.

6.5 Economia solidária:

Segundo conceitua o site do Ministério do Trabalho e Emprego, Economia Solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem.

8.METODOLOGIA

No que tange à natureza do trabalho, a presente pesquisa é qualitativa e quantitativa. Conforme Minayo (2007), a pesquisa qualitativa é o método que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões. Atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, garantindo a riqueza dos dados.

Já à pesquisa quantitativa, na visão de Malhotra (2001) está traduzida em números, as opiniões e informações dos entrevistados que foram classificadas e analisadas. Após irá se utilizar de técnicas estatísticas, para apurar e apresentar os resultados

Quanto aos objetivos da pesquisa podemos enquadrá-la como descritiva, pois se faz uso, principalmente, de técnicas padronizadas de coleta de dados. Conforme conceitua Andrade (1999), a pesquisa descritiva é conceituada como aquela onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

8.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa utilizada foi a mista, pois ela concilia métodos de pesquisa qualitativos e quantitativo, McDaniel e Gates (2003) mencionam a importância de estudos que conciliam tais métodos, uma vez que estes proporcionam maior compreensão da realidade, geralmente extraindo dados bem mais reveladores.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Ao se desenvolver uma pesquisa científica as principais abordagens metodológicas utilizadas são qualitativas e quantitativas. Há autores, entretanto, que defendem a possibilidade da junção entre as duas abordagens, produzindo assim uma pesquisa considerada mista, o que valida a utilização no estudo feito na Incubadora Social.

8.2 População e Amostragem

QUADRO 5 – Percentual da Amostra em Relação ao Universo da Pesquisa

	Universo	Amostra	Relação
Questionário	40	20	50%
Entrevista	16	4	10%

Fonte: Elaboração Própria

8.3 Captação dos Dados

Para a realização deste estudo foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de uma pesquisa de campo com entrevistas realizadas junto ao público interno (Equipe e coordenação Incubadora). Os dados secundários foram obtidos em consultas junto a material existente sobre o tema em: artigos, jornais, livros, folders relacionados a economia solidária e coleta solidária, acervo pessoal disponível sobre o tema (Mapeamento Nacional de EES), bem como relatório de atividades dos projetos da Incubadora Social.

O procedimento adotado para coleta de dados desta pesquisa foi um questionário com 10 questões fechadas. A aplicação dos questionários foi feita em momentos distintos uma vez que os respondentes possuíam disponibilidade de tempo diferente. Para a elaboração deste questionário utilizou-se uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, utilizando-se em seus extremos, duas expressões de significados opostos, no caso (CT) concordo totalmente, (C) concordo, (I) indiferente, (D) discordo e (DT) discordo totalmente.

A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Os roteiros de entrevistas foram formulados com base no objetivo da presente pesquisa que é conhecer a percepção dos intervenientes sobre o desempenho dos processos organizacionais desempenhados pela Incubadora Social a fim de justificar a implementação da modelagem de processos organizacionais. Na formulação das perguntas foi tomado o

cuidado de não induzir os intervenientes a respostas direcionadas. Foram utilizadas um roteiro de entrevistas individual, Apêndice A destinado respectivamente ao público interno.

As perguntas dispostas no roteiro permitiram investigar os pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades em relação a: desempenho dos processos organizacionais, desempenho das assessorias especializadas, desempenho do repasse dos recursos pelos órgãos mantenedores, existência de projetos relacionados à capacitação e formação dos membros da cooperativa, formalização dos processos, gestão de documentos, formalização da comunicação, atividades e papéis da Incubadora Social.

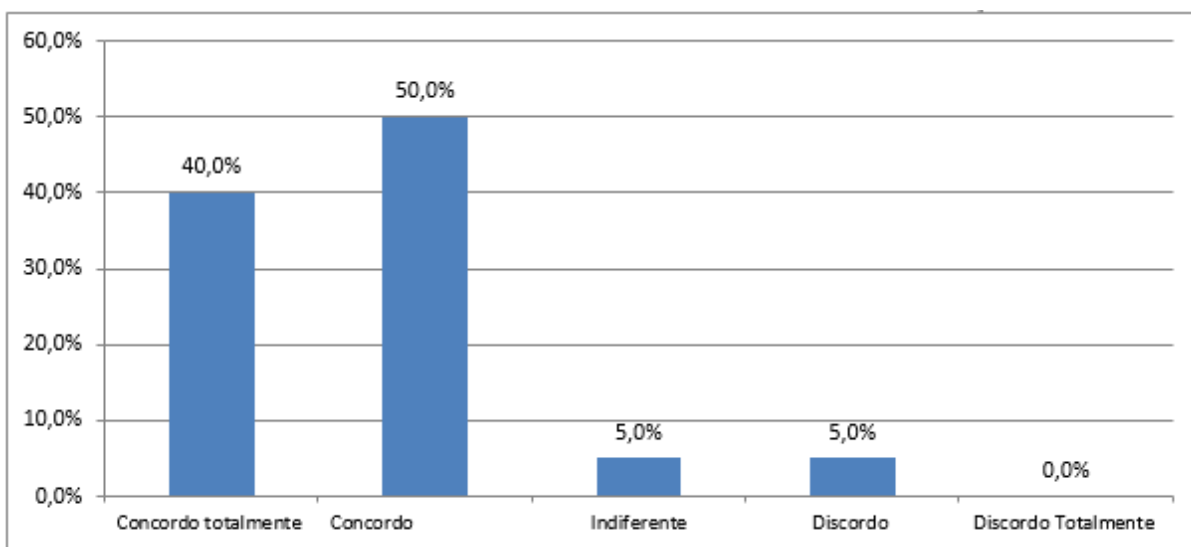
Posteriormente, procedeu-se a aplicação do questionário na equipe da Incubadora Social, com amostra coletada de 20 entrevistados. Após a coleta dos dados os mesmos foram tabulados manualmente e a partir disso foram tiradas conclusões sobre os dados levantados e processados no Microsoft Excel.

9. ANÁLISE

9.1 Análise e interpretação dos resultados

9.1.1 Pesquisa Quantitativa

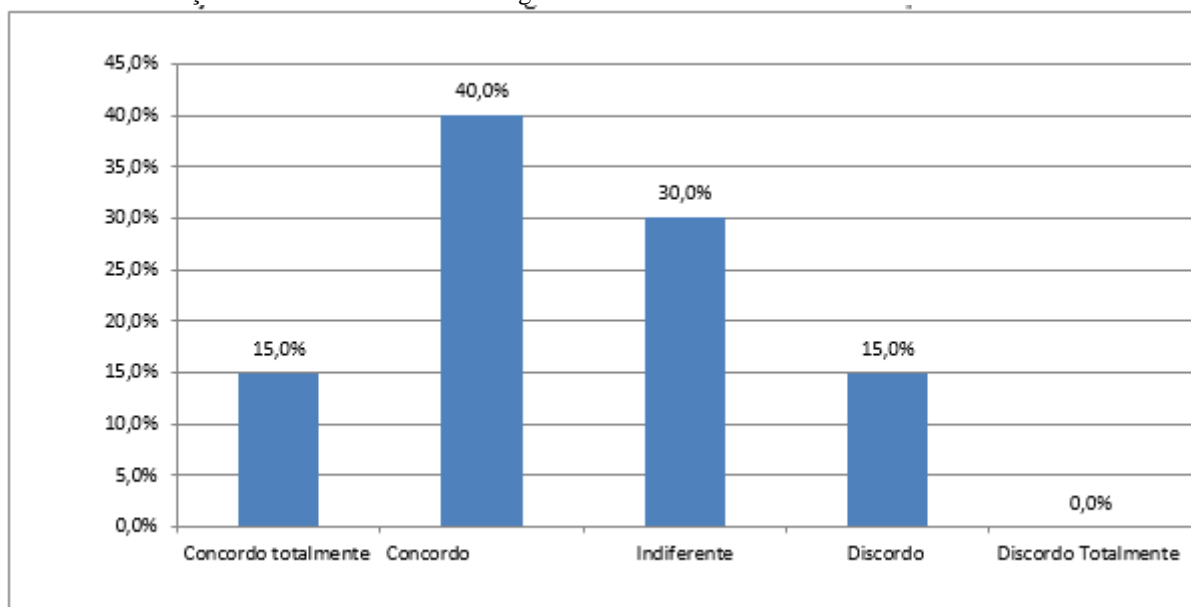
Tabela 1 - Conhecimento Sobre os Fluxos de Processos e Atividades da Incubadora Social:



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 1 a maioria, ou seja, 90% , avalia que tem conhecimento sobre os fluxos de processo e atividades da Incubadora Social, 5% se declararam indiferentes e 5% discordaram.

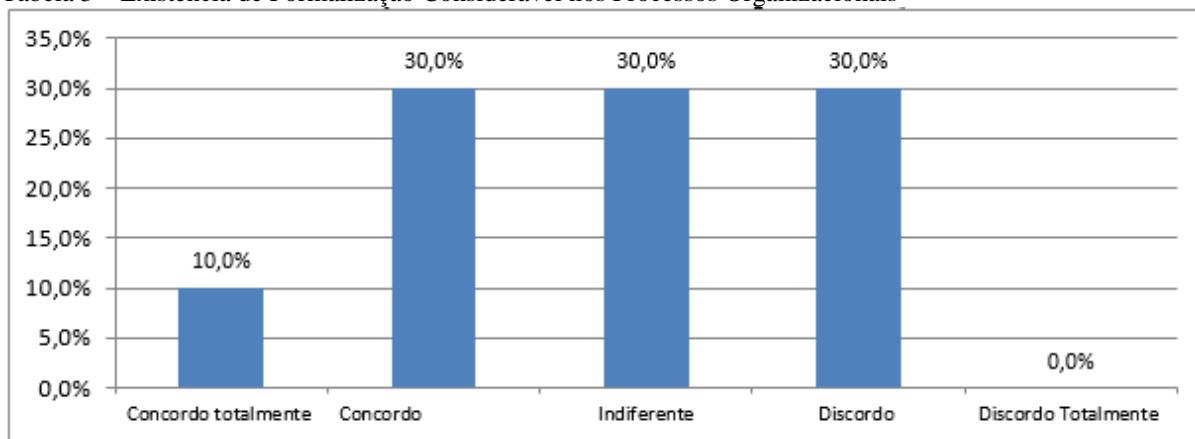
Tabela 2 – Definição e Clareza dos Processos organizacionais da Incubadora Social



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados da Tabela 2 demonstram que a maioria dos pesquisados cerca de 55% concordam que os processos organizacionais são bem definidos, enquanto que 15% discorda e 30% se declararam indiferentes.

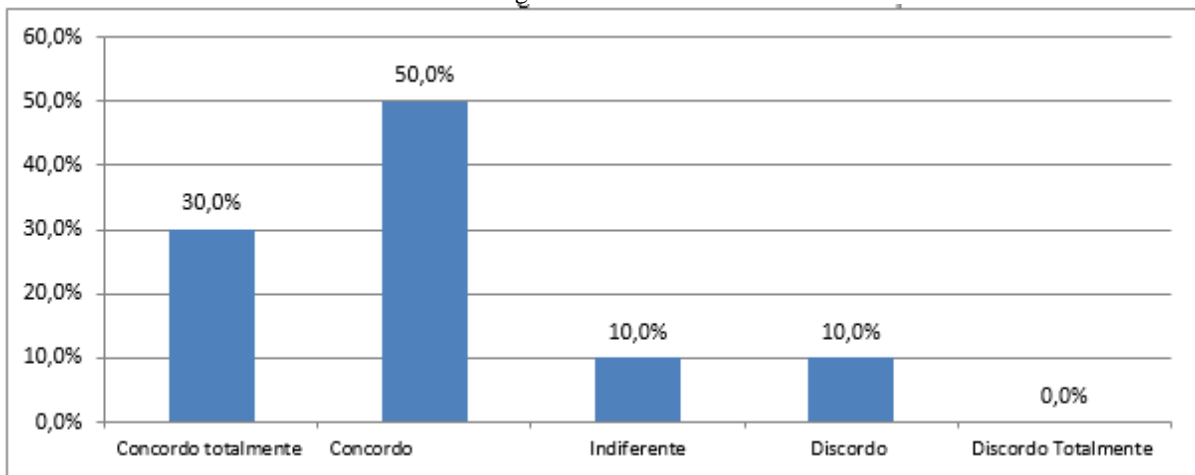
Tabela 3 – Existência de Formalização Considerável nos Processos Organizacionais



Fonte: Dados da Pesquisa

Constatou-se na Tabela 3 que 10% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação, 30% concordam totalizando 40 %, ou seja, a maioria percebe a formalização nos processos da Incubadora, 30% discordam e 30% são indiferentes.

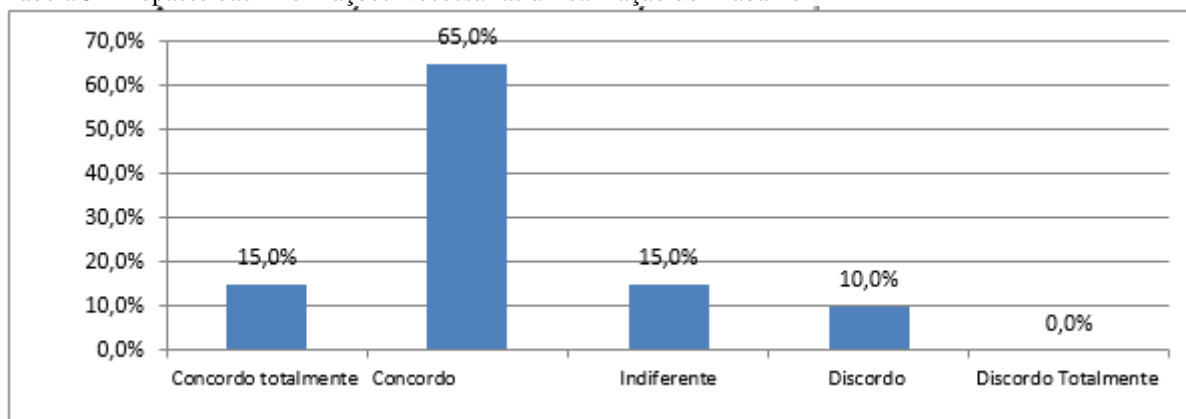
Tabela 4 – Análise e Melhoria dos Processos Organizacionais da Incubadora Social



Fonte: Dados da Pesquisa

É possível constatar na Tabela 4, que 30 % dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa, 50 %, ou seja, a metade dos pesquisados concordam com a afirmativa, 10 % se declaram discordantes e 10% se declaram indiferentes.

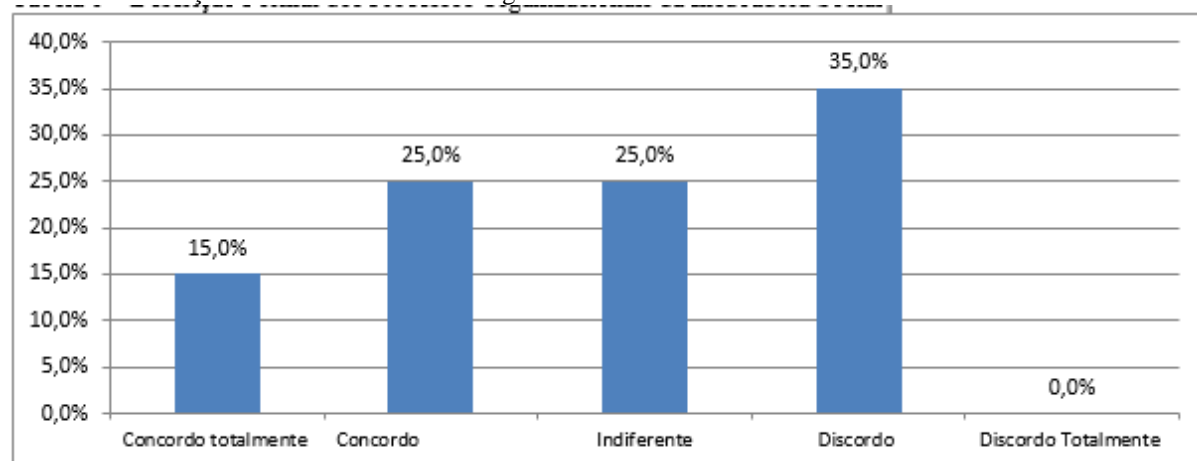
Tabela 5 – Repasse das Informações Necessárias à Realização do Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

Da tabela 5 infere-se que os entrevistados consideram que lhe são repassadas as informações para a realização do seu trabalho no momento adequado, 15% concordam totalmente, 65% concordam, 15% se declaram indiferentes e 10 % discordam da afirmativa.

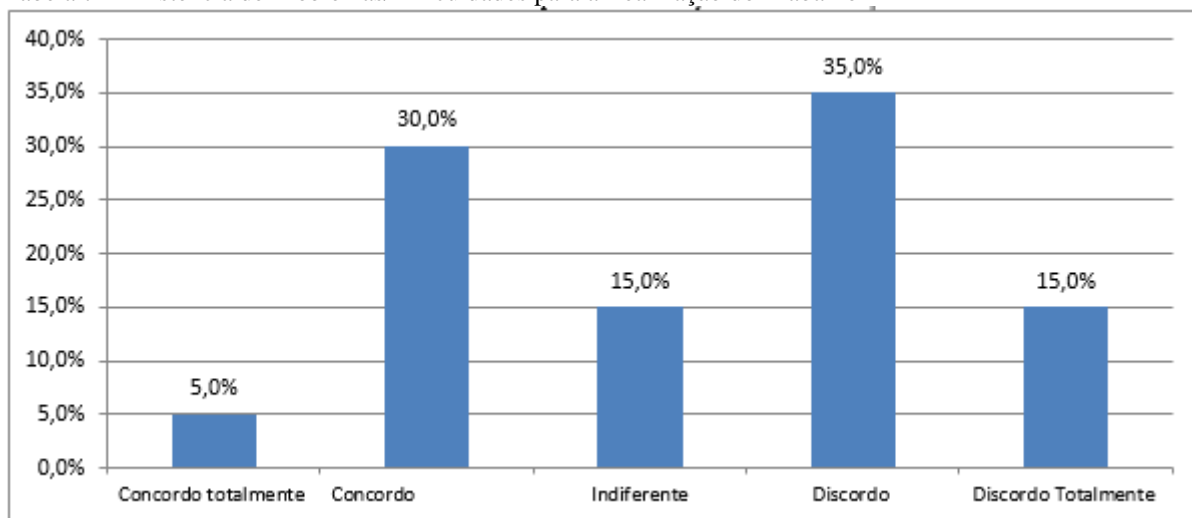
Tabela 6 – Descrição Formal dos Processos Organizacionais da Incubadora Social



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados da Tabela 6 revelam informações importantes 15 % declarou concordar totalmente com a afirmativa, 25% concorda enquanto 25% declarou ser indiferente e 35% declarou discordar da afirmativa.

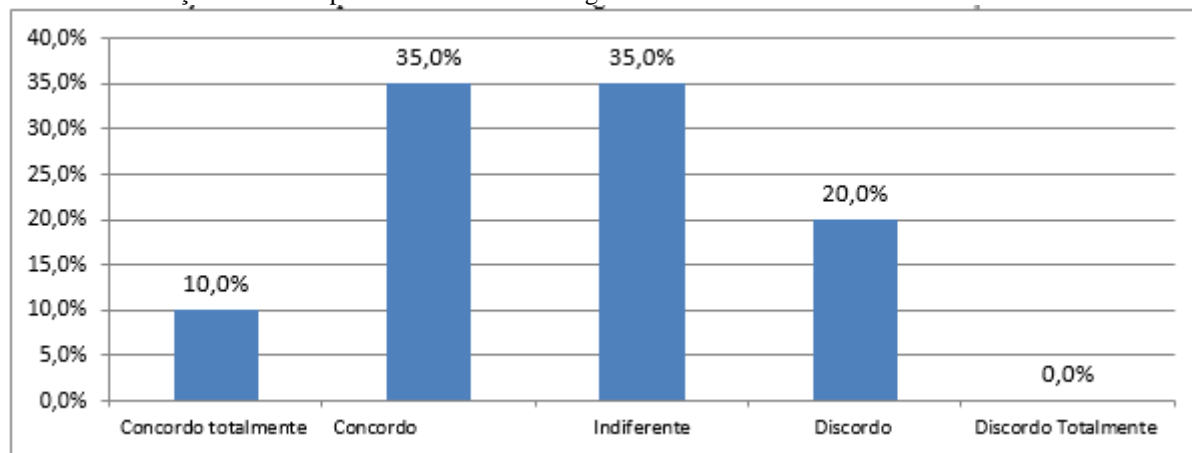
Tabela 7 – Existência de Problemas/Dificuldades para a Realização do Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se na Tabela 7 que 35% concordam que existem dificuldades que enfrentam para a realização do trabalho, enquanto 15 % declararam estar indiferente e 50 % totalizados declarou discordar da afirmação.

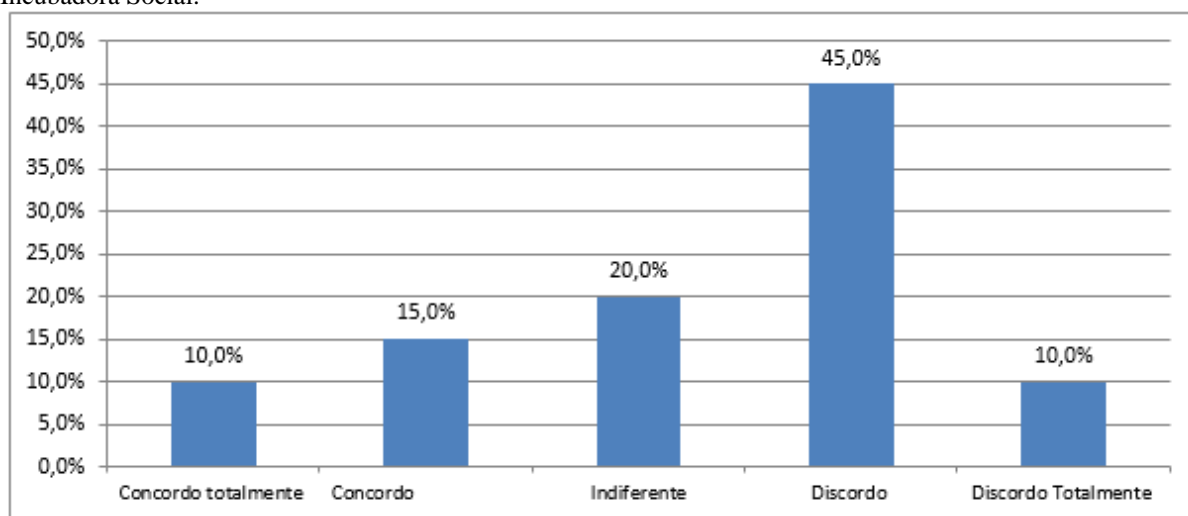
Tabela 8 – Medição do Desempenho dos Processos Organizacionais na Incubadora Social



Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se na Tabela 8 que 35% concordam que o desempenho dos processos organizacionais é medido na Incubadora Social, 10 % concordam totalmente, enquanto 35 % declararam estar indiferente e 20% declararam discordar da afirmação.

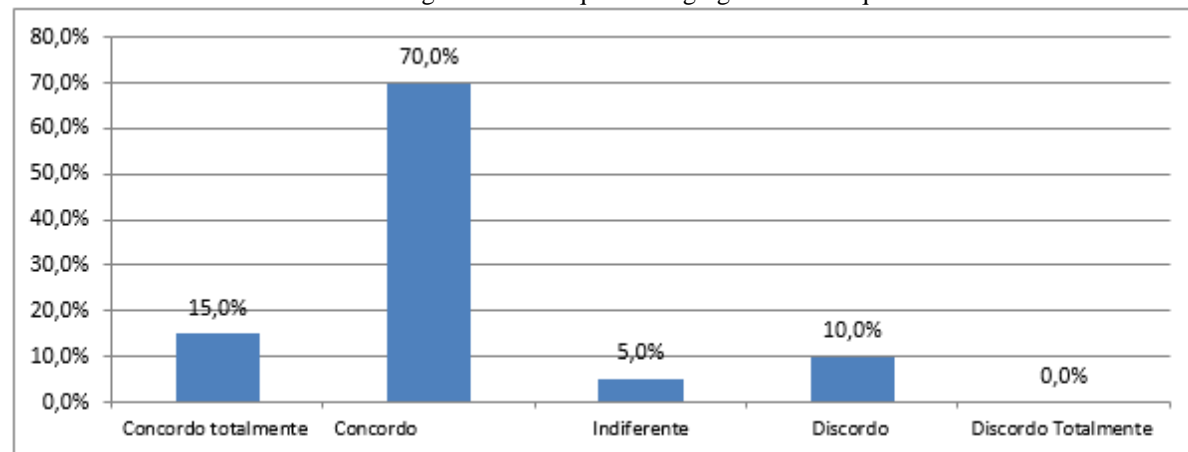
Tabela 9 – Existência de Manuais Descrevendo as Funções, Autoridades e Responsabilidades da Equipe da Incubadora Social.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 9, constatou-se que 45% discordam da existência de manuais na Incubadora Social, 20% se declarou indiferente e o somatório de 25 % declaram concordar com a afirmativa.

Tabela 10 – Existência de Processos Organizacionais que não Agregam Valor e que Poderiam ser Modificados



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme análise na Tabela 10, observa-se que 70% dos entrevistados concordam que há procedimentos que poderiam ser informatizados, 15% concordam totalmente com a afirmativa enquanto apenas 10% discorda da afirmação e 5% se declaram indiferentes.

9.1.2 Pesquisa Qualitativa: Pontos Fortes e Fracos na Visão da Incubadora Social

Nas entrevistas buscamos identificar nas respostas fatores que podem influenciar na gestão da Incubadora Social, sobre os quais os gestores têm governabilidade. Esse ambiente apresenta Pontos Fortes (aspectos internos positivos que favorecem a Incubadora Social) e Pontos Fracos (aspectos internos negativos que podem prejudicar ou comprometer a Incubadora Social).

QUADRO 9 – Resumo: Pontos Fortes X Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> A autogestão, que segundo os entrevistados deu maior qualidade na organização das empresas ligadas à Economia Solidária; Outro ponto forte relatado pelos entrevistados é a Incubadora Social ser considerada como um projeto social de inserção e geração de renda; 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de Gestão de Documentos na Incubadora Social; Dificuldades organizacionais e de gestão;
<ul style="list-style-type: none"> Apoio da Reitoria da UFG em relação a necessidade de melhoria da gestão da Incubadora Social; Outro ponto forte relatado pelos entrevistados é a Incubadora Social ser considerada como um projeto social de inserção e geração de renda; 	<ul style="list-style-type: none"> Apoio gerencial deficitário às empresas incubadas (assessoria e suporte). Dificuldades organizacionais e de gestão; Dificuldades organizacionais e de gestão
	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de fluxos de rotina e procedimentos na Incubadora Social. Dificuldades organizacionais e de gestão;

Fonte: Elaboração Própria

9.1.3 Pesquisa Qualitativa: Oportunidades e Ameaças na Visão da Incubadora Social

Foram realizadas quatro entrevistas, com aproximadamente 2 horas de duração, com o objetivo de conhecer a percepção dos gestores da Incubadora Social das áreas pedagógica, auto-gestão, coordenação geral do projeto e assessoria jurídica em relação ao desempenho dos processos organizacionais da Incubadora Social. Tais entrevistas buscaram como elemento norteador a visão dos pontos fracos e pontos fortes da Incubadora Social em relação aos questionamentos ali apresentados.

QUADRO 9 – Resumo: Oportunidades X Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<p>Quanto a oportunidades foi relatado que houve um crescimento da amplitude da Incubadora Social que iniciou suas atividades em 2007 atuando no município de Goiânia e região metropolitana e atualmente foi ampliada sua extensão (hoje atende Goiânia e mais nove municípios goianos) devido a parcerias de financiamento via Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES. Portanto essas parcerias de financiamento tanto de órgãos federais como a SENAES, MTE – Ministério de Trabalho e Emprego, quanto órgãos estaduais (exemplo dado: SEGPLAN – Secretaria de Gestão e Planejamento e MP – Ministério Público de Goiás) ou seja tais linhas de financiamento trazem a oportunidade de ampliação do campo de atuação da Incubadora Social.</p>	<p>Outra oportunidade que pode ser visualizada na análise das entrevistas é reciclagem de lixo do ponto de vista social gera trabalho (geração de empregos direto e indiretos) e renda para a comunidade, mas também reduz a quantidade de lixo lançados nos aterros, lixões e promove o desenvolvimento de uma consciência ambiental nas populações. O crescimento e a consolidação do mercado para produtos recicláveis oferecem oportunidade de obter grandes ganhos econômicos, seja para a sociedade como um todo, seja para cada um dos segmentos envolvidos, sobretudo para a indústria.</p>

Outra grande oportunidade relatada é a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), completou 01 ano de aprovação em agosto de 2011. Sancionada por meio da Lei 12.305/2010 e regulamentada no Decreto 7.404/2010, a PNRS representou um consenso envolvendo as partes dos ciclos da produção de resíduos sólidos no Brasil, além do governo e sociedade civil. Com a nova lei a partir de agosto 2014 nenhum lixo poderá ser despejado a céu aberto no país. Com isso segundo os entrevistados estamos mais próximos de uma realidade em que o lixo passará de ameaça para uma grande oportunidade de negócio.

Quanto as ameaças, foi relatado o baixo preço dos materiais coletados já que a cooperativa não realiza nenhum tipo de agregação de valor e a ausência de uma usina de reciclagem de lixo no Município de Goiânia, que promoveria agregação de valor aos produtos coletados pelas Cooperativas ligadas a Incubadora Social (Goiás possui uma única usina de reciclagem localizada no Município de Chapadão do Céu) gerando trabalho e renda aos catadores e comunidades locais.

Falta de formalização dos processos internos, a maioria dos processos internos da Incubadora Social não formalizados, com exceção do agendamento de serviço de transporte nenhum outro processo é formalizado;

Falta de capacidade gerencial entre os gestores da Cooperativa em decorrência do baixo grau de escolaridade dos mesmos

Adequação as exigências do Ministério do Trabalho e do Ministério Público de Goiás por parte das cooperativas;

Dificuldades organizacionais e de gestão decorrentes do crescimento rápido e não-planejado da atuação da Incubadora Social.

Fonte: Elaboração Própria

10. CONCLUSÕES

O objetivo inicial do estudo foi a avaliação da percepção dos intervenientes quanto a oportunidade de Melhoria através da Implementação Estratégica de Modelagem de processos no ambiente organizacional da Incubadora Social, considerando a importância dela para o desenvolvimento de empreendimentos de Economia solidária no município de Goiânia e entorno.

A percepção em relação a oportunidade de melhoria foi feita junto ao público interno e externo da Incubadora Social em prol de justificar o desenvolvimento da modelagem de processos. Pode-se perceber que a percepção dos intervenientes é muito limitada, poucos têm uma visão mais ampla, sendo assim, existe uma carência muito grande de cada membro da equipe da incubadora Social ter noção da importância do papel do trabalho que realiza.

Ocorrem muitas dúvidas nas respostas dos questionários, especificamente entre os dirigentes das cooperativas (público externo), que embora tenha muito boa vontade em ajudar, tem uma baixa escolaridade e o entendimento da dinâmica dos processos organizacionais na Incubadora Social é bastante confuso para eles, são bastante leigos no assunto.

Do estudo em geral podemos inferir que é vital que seja feita uma modelagem dos processos organizacionais desempenhados na Incubadora Social a fim de aperfeiçoar recursos e infraestrutura considerando que isso é vital para o momento que a Incubadora Social

vivência, a mesma além de ser incubadora social também está formando novas incubadoras, o que torna primordial que a mesma tenha sua gestão reestruturada.

Atualmente a Incubadora Social é um projeto de extensão que ampliou exponencialmente os seus horizontes, que na nossa análise necessita de aperfeiçoar a gestão dos processos organizacionais, a sistematização e modelagem de processos seria um primeiro passo e traria mais transparência e visibilidade as ações da Incubadora Social fomentando parcerias em todas as esferas.

Foi percebido que existe uma necessidade que os conceitos de economia solidária e autogestão praticados na Incubadora Social sejam equilibrados a metas e controle de resultados. Uma vez esses conceitos respaldam a falta de controle e metas visualizadas nos processos desempenhados na Incubadora Social. A Incubadora Social não tem relatório de gestão completo mostrando as atividades, recursos financeiros, recursos humanos de suas cooperativas, na maioria das vezes por falta de capacidade técnica dos dirigentes das cooperativas e também por falta de controle mais rigoroso que não é feito por ter respaldo nesses conceitos.

REFERÊNCIAS

ANJARD, R. Process mapping a valuable tool for construction management and other professionals. Facilities, v. 16, 1998. DAVENPORT, T. H. - Reengenharia de processos. Rio de Janeiro, 1994.

EHRHARDT, Giovani; RODRIGUES, Rodolfo Peres; MANZI, Renan Marçal. RESUMO EXECUTIVO: Projeto Mapeamento e Modelagem do Processo de Compras na Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás: Laboratório Didático de Modelagem de Processos - LaDMoP, 2013. 73 p.

FERREIRA, S. As incubadoras sociais e a universidade: novas propostas para novos desafios. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010.

FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. O que é economia solidária. Disponível em: <<http://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>>. Acesso em 13 set 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos de Excelência: Processos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GUIMARÃES, G. T. D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais. Revista Textos & Contextos Porto Alegre v. 6n. 1p. 19-33. jan./jun. 2007.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, Daniel. Process mapping: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

McDANIEL, C.; GATES, R. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Thomson, 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. O que é Economia Solidária? Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/cecosolidaria/a-economia-solidaria>>. Acesso em 13 set 2014.

SILVA, J. R. CEBs: um atalho para a inclusão social na pós-modernidade. In: Memória e Caminhada. Brasília/UCB, n. 7, dez. 2004.

Vernadat, F. B., (1996), Enterprise Modeling and Integration: principles and applications, London: Chapman & Hall.